

# ドイツ自動車産業における経営合理化の新たな胎動\*

“Die neuen Entwicklungen der Betriebsrationalisierung  
in der deutschen Automobilindustrie”

風 間 信 隆

## 目次

1. はじめに
2. 1980年代のドイツ自動車産業の経営合理化と自動車生産労働の変容
3. 「ドイツ的生産モデル」と「日本の生産モデル」
4. MITの「リーン生産システム」がドイツの合理化論争に及ぼしている諸影響
5. ドイツにおける「リーン生産システム」の展開
6. IGメタルの対応と「知的生産システム」への展望
7. おわりに

## 1. はじめに

1970年代以降、とくに欧州と米国の「中心部資本主義諸国」が一様に持続的不況、大量失業、「エコロジー的危機」に直面するなかで、「フォードイズムの蓄積体制」を機軸とする「大量生産・大量消費社会体制」の動揺・行き詰まりが指摘されてきた<sup>1)</sup>。

このことを多くの人々に決定的に意識させたのが、各国経済の基幹産業であった自動車産業の「危機」であった。というのも、自動車産業は、各国経済に占めるその量的重要性（雇用規模・生産額）においてばかりでなく、「多くの点で、西側先進工業国における中心的社会的制度と調整形態を形成してきた」のであり、「自動車産業において展開されてきた制度、合理化戦略、慣行と実践は、この業界をはるかに越えてつねにパラダイムの性格を持っていた。このことは労使関係制度、職業訓練、労働市場管理、技術開発パターンそして作業組織について妥当してきたし、今日でも妥当している」からでもあった<sup>2)</sup>。

この時期、西欧自動車産業において、製品市場の構造的変化、「マイクロ・エレクトロニクス

- 1) このようなマクロ的観点からの現代資本主義分析は、「レギュレーション学派」と呼ばれている。本稿は、ポスト・フォードイズム／ポスト・テイラーリズムの探求という点での労働編成原理、労働調整様式の変化に焦点を合わせているが、これをより広い理論文脈での「レギュレーション・アプローチ」に関連づけることはしない。レギュレーション・アプローチについては、山田鋭夫・須藤修編著『ポスト・フォードイズム ― レギュレーション・アプローチと日本』大村書店、1991年に詳しい。
- 2) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, *Breaking from Taylorism, Changing forms of work in the automobile industry*, Cambridge University Press, 1993, p.2.

（ME）革命」による製品・工程イノベーションの可能性の増大そして「日本の脅威」に直面するなかで、これまでのフォーディズム・テイラーリズム（Fordismus/Taylorismus）に基づく「硬直的」な大量生産体制の「限界」が顕在化することになった<sup>3)</sup>。こうして、西側自動車産業の生き残りと再生をかけて、従来の大量生産体制の構造的硬直性を打破して生産システムの「フレキシビリティ」を高める巨大な経営合理化圧力が加えられるところとなった。そこで本格的には1980年代に入って、西側自動車メーカーが採用した生産近代化戦略は、ユルゲンス（U.Jürgens）によれば、4つの戦略的方向づけに分類される。すなわち、1）フレキシブル自動化戦略〔とくに、フォルクスワーゲン（VW）〕、2）「人間中心的戦略（die humanzentrierte Strategie）」（スウェーデン企業）、3）「日本に見倣え（After-Japan）」戦略「米国企業、とくにフォード（Ford）」そして4）以上の3つの戦略的方向づけを同時に追求する包括的プログラムを有する「オプション最大化（Optionsmaximierung）」戦略〔ジェネラル・モーターズ（GM）〕がこれである<sup>4)</sup>。けれども、ユルゲンスは、この時期展開された生産近代化具体的有り様は、同時にこうした会社戦略の違い以上に、事業所立地の（調査対象とされた英国・ドイツ・米国という）国別影響力、とりわけ労使関係制度と労働市場、および職業教育訓練制度の各国特有の影響力に、より一層大きく規定されていたことをも明らかにしている<sup>5)</sup>。

これらのいずれの戦略でも、フォーディズム・テイラーリズムに基づく労働編成様式からの「離脱」が、その意味で何らかのポスト・テイラーリズムとポスト・フォーディズムへの探索が意図されていた。ここでテイラーリズム・フォーディズムが意味することは、1）計画および統制と作業遂行との厳格な分離（「頭の労働と手の労働との分離」）・徹底した専門化・機能分化（テイラーリズム）であり、そして2）製品・生産過程・人間労働の徹底した標準化を追求する標準化原理（フォーディズム）（—そしてその典型的具体化こそ、ベルト・コンベアであり、またその機械速度によって規定される短いサイクル・タイムであった）に求めることができる<sup>6)</sup>。しかし、この時期追求された新たなフレキシブル生産システムを求める経営合理化の具体的展開は、ユルゲンスの実態調査が明らかにしているように、各国の労使関係制度、職業教育制度、さらには各個別企業の製品市場での競争ポジションに応じて異なっていたのであって、決して「唯一最善の方法（one best way）」が見いだされたわけではなかった。

その点で、ドイツ自動車産業において1980年代に展開されてきた経営合理化は、その間、他の欧州自動車メーカーとは異なり、独自の展開を見せるところとなったのであり、それは「ドイ

3) この点について、すでに私自身詳しく検討したことがある。とくに拙稿「競争のグローバル化とドイツ自動車産業のフレキシブル合理化」『明治大学社会科学研究所紀要』第30巻、第1号、1991年10月に詳しい。

4) U.Jürgens, Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie — Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in Leo Kißler (Hg.), *Management und Partizipation in der Automobilindustrie*, Campus, 1992, S.259-263.

5) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., pp.379-384.

6) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., p.6. もちろん、フォーディズムは生産構想を越えるものであり、レギュラシオン学派のように「社会的調整様式」にまで高められるものであるが、本稿では生産コンセプトとしての特徴に限定している。

ツ的生産モデル (das deutsche Produktionsmodell)」・「ドイツ独自の道」とも呼ばれてきた。これは、ドイツ自動車メーカーの独自の製品・生産戦略に基づくものであった。すなわち「要求水準の高い、差別化された顧客ニーズ」に焦点を合わせ、生産コストよりも、製品の高付加価値化戦略(「高い品質と信頼性」,「技術的完璧さ」および「仕様の多様性」)に競争優位性を求める製品戦略,そしてまたフレキシブル自動化技術の導入を柱とする「技術解決志向」と専門労働者(Facharbeiter)の生産現場への投入を柱とする生産戦略が、これである。<sup>7)</sup>

けれども、1990年代に入って、マサチューセッツ工科大学(MIT)の「国際自動車研究プログラム(IMVP)」の報告書が主張する、新しい、「普遍的に妥当」する「唯一最善の方法」としての「リーン生産(Lean Production)」構想<sup>8)</sup>は、ドイツ産業界全体を巻き込んだ経営合理化の論議を席卷し、経営者にとって、そしてまた一定程度労働組合(IGメタル)にとっても「バイブルの書(the Bible)」となったとまでいわれている<sup>9)</sup>。折から「百年に一度の構造危機(säkulare Strukturkrise)」がドイツ経済を襲い、戦後最悪の自動車不況に直面するなかで、これまで「成功物語」として論じられてきた「ドイツ的生産モデル」の「長所は色あせ(Verblässen der Tugenden)」,「ドイツという工業立地(Industriestandort Deutschland)」自体の構造的諸問題が問われだしている<sup>10)</sup>。実際、すでにドイツ自動車メーカーは、後述されるように「東方進出(going-east)」戦略のなかで、旧東ドイツの新事業拠点においてすでに「リーン生産構想」に基づく経営合理化を推し進めつつある。

こうして、現在これまでフォーディズム・テイラーリズムの有力後継モデルとして、「日本的生産モデル=トヨタイズム(Toyotismus)=リーン生産構想」と並ぶ位置を占めていた「ドイツ的生産モデル」が、「スウェーデン・モデル」=「ヴォルヴォイズム(Volvoismus)」[1990年代に入って、その代表であったサーブ・スカニア社のマルメ(Malmö)新工場は、GMによる買

7) これは、ケルン(H.Kern)=シューマン(M.Schumann)が、すでに『分業の終焉か?』で展開した「生産労働の再熟練化(Reprofessionalisierung)」に対応するものである。H.Kern/M.Schumann, *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Verlag C.H.Beck, 1984.詳しくは、拙稿「西ドイツ自動車産業の発展と『現代化』戦略」『明大商学論叢』第70巻・第3号, 1988年2月参照されたい。

8) J.P.Womack, D.Jones, D.Roos, *The Machine that changed the World*, Macmillan, 1990(沢田博訳「リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える。」経済界, 1990年)。ドイツ語版は, *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*として1991年に出版されている。

9) アルトマン(N.Altmann)によれば,「MITの研究は、日本ではほとんど議論されなかったけれども、ドイツの経営者にとって、そして労働組合(とりわけIGメタル)にとって、崇拜の対象となる書(a cult book),欧州の表現ではバイブルの地位にまで高められた。」N.Altmann, Some Considerations of the Human-centered Design of Technology and Work Organization, in *Proceedings of the 1st International Symposium on "Thought Model-Based Manufacturing Systems-Present Trends of Culture of Manufacturing in Germany"*, 8th April, 1994, Tokyo Institute of Technology, p.15.すでに、我が国においては、大橋昭一教授によって詳しい検討がなされている。詳しくは、大橋昭一稿「ドイツにおけるリーン生産方式の導入過程(1)」(『関西大学商学論集』第38巻第1号, 1993年4月)および「同(2)」『同』(第38巻第2号, 1993年6月)を参照されたい。

10) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann, *Trendreport Rationalisierung*, Ed.Sigma, 1994, S.13f.

収後閉鎖されたし、ボルボ社は急速に生産拠点を海外に移転しつつ、カルマール工場 (Kalmar) に続いてウッデバラ新工場 (Uddevala) も閉鎖された」と同様に消滅し、「日本的生産モデル」に「収斂」するのであろうか。これが本稿の最大の研究関心である。

本稿は、ドイツの自動車産業の1980年代以降の経営合理化の展開過程をたどるなかで、ポスト・フォードイズム／ポスト・テイラーリズムのもとでの新たな経営合理化パラダイムが生み出す労働問題を検討しようとするものである。そのため、まずはじめに1980年代の経営合理化が、ドイツの自動車産業においていかなる形で展開され、自動車生産労働をいかに変えたのかを、とくに生産現場に焦点を合わせ検討する。続いて90年代の深刻な経済危機の到来と歩調を合わせる形で提唱されてきた「リーン生産構想」のドイツにおける展開を跡付けるとともに、ドイツ金属産業労組 (IG メタル) の対応を検討する。本稿は、確かにグローバルな事業展開とグローバルな市場競争に伴い合理化目標 (フレキシビリティとコスト削減の同時実現) の収斂化傾向は認められるものの、異なる社会的前提条件のもとで、その具体的展開は「リーン生産構想」という「唯一最善の方法」ではなく、各国固有のものであることを明らかにすることになる。このことは、同時に「トヨタイズム」の「限界」と「ポスト・フォードイズム」のさまざまなあり方をも明らかにすることになる。

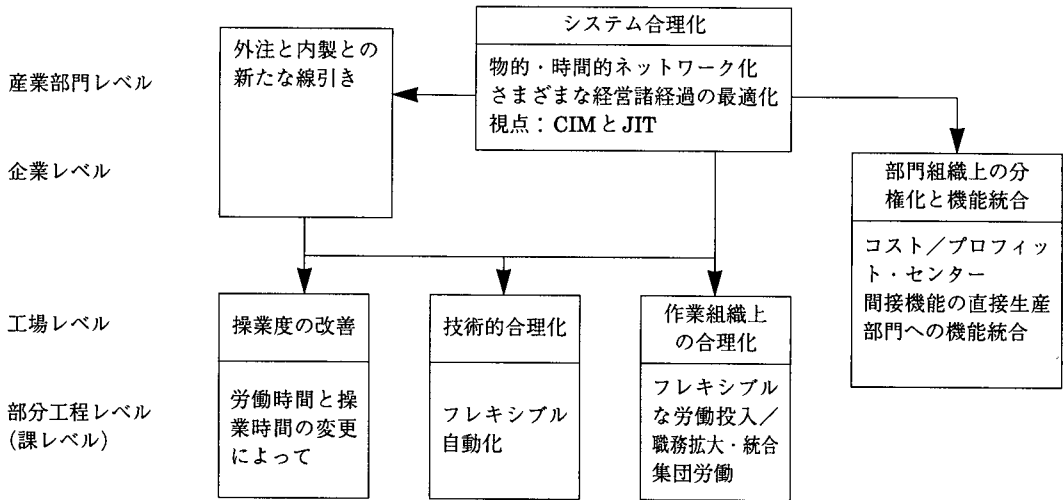
## 2. 1980年代のドイツ自動車産業の生産合理化と自動車生産労働の変容

1980年代にドイツ自動車産業において展開された経営合理化は、極めて広範にわたり、決して「労働関連的な」ものばかりではない。経営構造の分権化や「組立てしやすい (montagegerecht)」・「製造しやすい (fertigungsfreundlich)」設計という言葉に示されるように、研究開発・設計の見直しから最終販売局面に至る価値創出連鎖全体 (die gesamte Wertschöpfungskette)、したがって個別企業の境界を越える合理化 [「システム合理化 (Systemische Rationalisierung)」] が目指されていた。シューマン (M.Schumann) によれば、この時期展開された経営合理化の全体像は、図-1のようにまとめられている<sup>11)</sup>。まず部門および企業レベルでは、コンツェルン (企業集団) 全体のより良いネットワーク化 (Vernetzung)、経営諸経過の最適化と圧縮化 (Ablauf-Optimierung u. Verdichtung) (CIM) および新しいロジスティックス構想 (JIT) に基づくより合理的な購買管理 (Materialwirtschaft) が目指されている。これはまた、これまでの内・外製の見直しを含むものであり、一方で最終組立てメーカーの外注比率の拡大が志向されると同時に、他方組立てモジュール化の動きが強まるなかで、最終メーカーと直取引するサプライヤーの数の絞り込みと同時に、技術力と製品開発力を有する第1次のサプライヤー (「システム・サプライヤー (Systemzulieferer)」) 以下の2次・3次のサプライヤーの階層化が進んでいる<sup>12)</sup>。

11) M.Schumann, Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, in L.Kißler, a.a.O., S.234.

12) Reinhard Doleschal, Daten und Trend der Bundesdeutschen Automobil - Zulieferindustrie, in H.G.Mendius u.U.Wendeling-Schröder (Hrsg.), Zulieferer im Netz, Bund Verlag, 1991, S.53ff.

図-1 ドイツ自動車産業における経営合理化



出所：M.Schumann, Die Zukunft Arbeit in der deutschen Automobndustrie, in Leo Kießler (Hg.), *Management und Partizipation der Automobilindustrie*, Campus, 1992, S.235.

また、企業・工場・工程レベルで、分権化された機能統合〔生産部門の権限・所管事項の共通費機能（保守・品質保証・計画作成）への拡大〕によって、製品・コスト責任を統合したコスト／プロフィット・センター構想が具体化されつつある。

さらに、操業度の改善（bessere Anlagennutzung）を目指して、労働時間のフレキシブル（弾力）化、土曜労働、第3（夜勤）シフトの導入がはかられてきた<sup>13)</sup>。

しかし、80年代の経営合理化の中核をなすのは、やはりフレキシブル自動化技術の導入と新しい作業組織構想の展開であろう。というのも、この時期、ドイツ自動車生産過程のあらゆる分野で、産業用ロボットやCNC工作機械・FMS（柔軟な生産システム）などのコンピュータを装備したフレキシブル自動化技術の大量の投入（生産の技術化・情報化）に伴い、労働構造は大きく変化してきたからである。

こうしたフレキシブル自動化は、もちろん個々の生産工程ごとに、跋行的展開を見せてきたのであり、これまでずっと以前より生産自動化が実現されていたプレス（Preßwerk）部門・機械加工部門（Mechanische Fertigung）では、自動化水準の完璧化、より一層の自己制御、周辺分野の技術化が問題となっていたのに対して、ホワイト・ボディ（白地車体）の溶接と塗装の自動化が80年代に入って漸く実現したところでは、今後もこうした自動化の前後で、手作業による溶接・研磨、あるいは塗装・艶出しといった手作業主導分野が残されると予見されている。一方

13) 労働時間のフレキシブル化の可能性は、1984年の週38.5時間労働という労働時間短縮協定によって切り開かれたものであり、「使用者は、従業員の労働時間を平均して週38.5時間にすればよく、労働者グループごとに労働時間を変えることができる」ところとなった。野村正實／ノルベルト・アルトマン編『西ドイツの技術革新と社会変動』第一書林、1987年、81～2頁参照。しかし、土曜労働と第3シフトの導入は80年代後半以降の新しい動きである。IGメタルは、こうした動きに基本的に反対しながらも、この事業所内の展開に歯止めをかけることができないうちに大きな広がりを見せている。とくに愛知労働問題研究所・ドイツ労働と生活調査団編『時短先進国ドイツ ― 労働と生活・労働組合』、18～21頁、36～42頁参照。

組立て部門では、80年代初頭、組立て自動化が「10年間の技術者の任務（die Ingenieuraufgabe des Jahrzehnts）」と見なされ、多くの関心と努力が傾注され、段階的に自動化水準が引上げられてきたものの、自動化は部分的なものにとどまり、圧倒的に手作業主導のままである<sup>14)</sup>。むしろ労働の実質的変更をもたらすものとして注目されているのは、脱ベルト・コンベアの試みとしての自動誘導制御台車（die induktionsgesteuerten Flurfahrzeuge）の導入である。

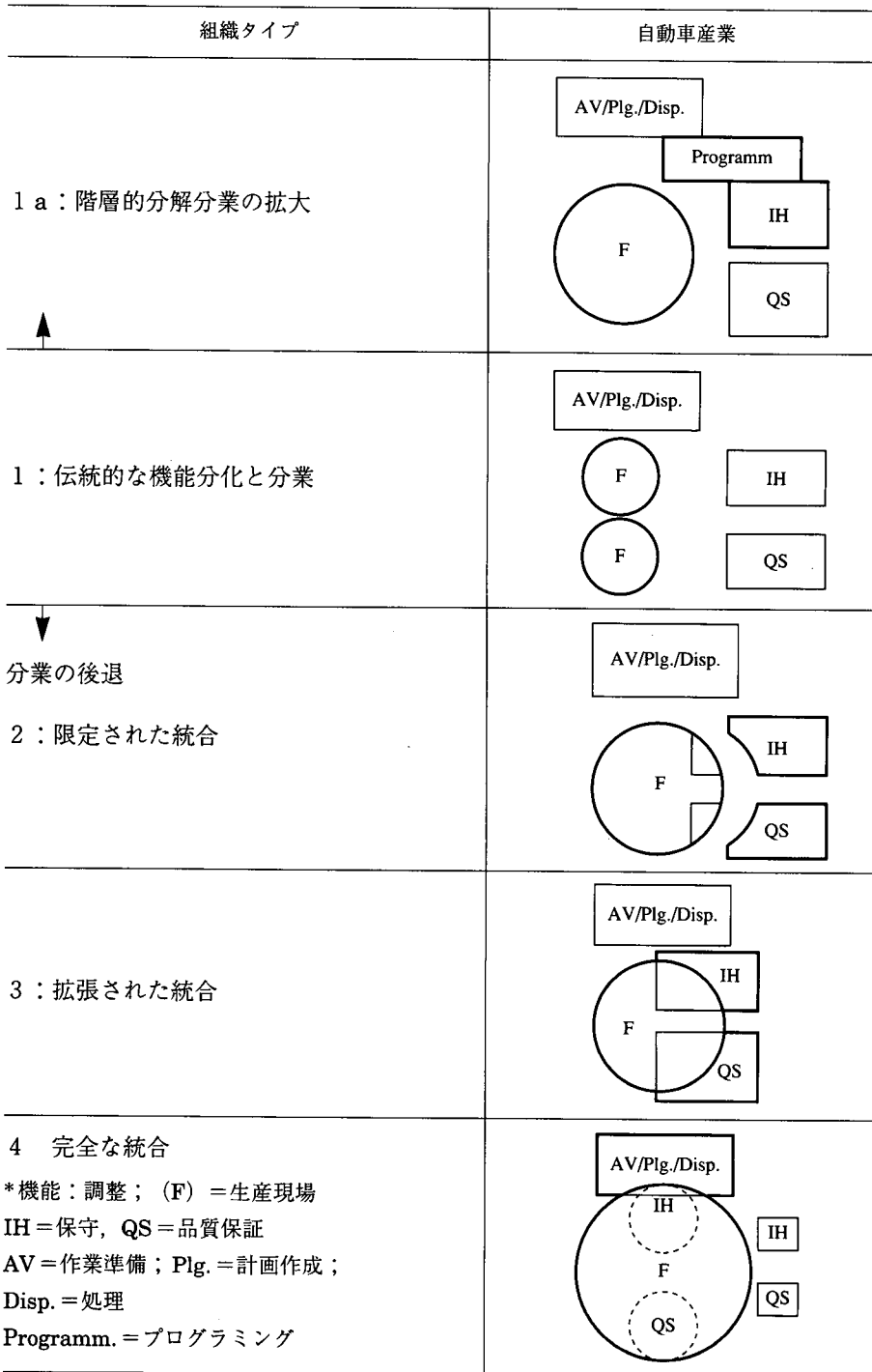
さて、こうした新しいフレキシブル自動化技術の導入に伴い、直接生産部門において、全く新しい仕事内容タイプ（Tätigkeitstypus）が浮上してきた。システム調整工（Systemregulierer）と呼ばれる生産専門（＝熟練工）労働者の仕事がこれである。このシステム調整工は、ゲッティンゲン社会学研究所（SOFI）のシューマンらが1988年から91年にかけて行った実態調査によれば、すでに調査対象企業（ドイツの乗用車メーカー）3社、9工場の生産労働者全体の8%に達しており、なかでも自動化が進んでいるプレス部門と、機械加工部門ではそれぞれ28%と26%と部門全体の生産労働者の4分の1以上の量的割合に達していることが確認されている。こうしたハイテク自動化技術が導入されている職場を中心として、職業資格の相対的高度化傾向が確認される。ここでは「直接」労働と「間接」労働との伝統的な分離を止揚する「職務・機能統合」構想が具体化されている。ここでは、稼働率向上、フレキシビリティ確保、イノベーション能力向上を目的として、関連職業資格を有する「システム調整工」の職場定義に「保守・品質保証・プログラミング・生産制御」の機能が統合されている。さらにはコスト・センターとしての「集団労働（Gruppenarbeit）」構想と関連して「コスト責任」が統合されている。

これまでに、シューマンらによれば、ドイツ自動車工場のハイテク分野における「職務統合」アプローチには、図-2に示されるような3つの変種が確認されうる。

- 1) 「限定された統合（begrenzte Integration）」タイプ：ここでは事業所内の伝統的な部門境界（生産/作業準備/保守/品質保証）は手付かずのままである。生産機能と単純な間接的職務（整備・品質保証）との統合がなされているにすぎない。労働投入構想としては、典型的な「半熟練工モデル」が問題であり、この場合決定的な装置・工程権限は、併置されている間接部門ないし上位の計画部門にある。
- 2) 「拡張された統合（erweiterte Integration）」タイプ：ここでは伝統的な部門境界は流動化している。職業資格を要するシステム調整工職場が生み出されており、調整工は制御プログラムと装置技術を修正・最適化するために生産工程に介入する権限が与えられる。そのために工程技術と生産技術に関する体系的知識を必要としており、この知識を、生産の維持と最適化のために「自己組織」的に、事業所内専門家と協力して利用する可能性を有している。それとともに、この組織タイプは、「専門労働者投入構想」の現れである。

14) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.55f. この「トレンド報告」については、すでに私はその中間報告に依拠しながら検討したことがある。拙稿「ドイツにおけるME技術革新の進展と労働の変容」『明大商学論叢』第73巻、第2号、1990年11月に詳しい。

図ー 2 (部分) 自動化された生産分野における事業所組織と労働投入タイプ



出所：M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann, Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau – Hat lean production eine Chance? *Mitteilungen (SOFI)*, Nr.19, Jan.1992, S.18.

3) 「完全な統合 (volle Integration)」タイプ：ここでは、最適な生産工程諸経過ないし高い装置利用にとって中心的な諸機能は直接生産部門の著しく同質的なチームに統合されている。除外されているのは、大規模な修理、複雑な事前計画作成、体系的な品質分析のみである。ここでは高い専門水準にある同質的な生産熟練工が目指されている。製造機械工 (Fertigungsmechaniker)、機械修理工 (Schlosser)、電気工・電子工 (Elektriker/Elektroniker) との間のチーム内部の現存する差異は、階層的区分ではなく、職業上の専門化を特徴づける。この構想は、ハイブリッド専門労働者 (Hybrid-facharbeiter) をいわずに集団的に形成することを目指しており、こうした労働者はチームとして広範な保守職務のみでなく、計画作成・最適化職務、それゆえ追加的に処理的諸機能を知覚している。以上の3つのアプローチは、1) から3) へと統合の進展に伴い、職業資格の高度化を示している<sup>15)</sup>。

このハイテク分野では、上記3) の「完全な統合」タイプが将来的に進む方向として確認されている。こうした生産現場の「熟練工」化の論拠は、ここでの生産過程において新たに発生する標識、すなわち生産装置の複雑性、攪乱脆弱性、そして資本集約性である。

けれども、ユルゲンスによれば、こうしたシステム調整工にみられるシステム管理、システム制御といった高度の職業資格を要する職場が生み出される一方で、同時に他方でこうしたハイテク職場において部品の「補給 (feeding)」といった何ら職業資格を要しない「残余作業」も生み出されるのであって、その点では職業資格要件の「二極化」傾向が確認される。けれども、こうした機能をどのように形成するのかにはさまざまなオプションがある。「バベッジ原理」に基づく賃金コスト極小化の視点からすれば、こうした両極機能の分離・断片化が考えられるにしても、こうした資本集約的技術の場合、労務コスト以上に操業度の向上が決定的意味を持っており、そのため「現場に配置された労働者が可及的速やかに工程異状を発見し、予防的に介入し、故障時には専門家を支援する」ことが要求されるのであり、そこでドイツの自動車メーカーは、熟練労働者を現場に張り付け、残余の単純作業をもその職務プロフィールに統合しようとしている<sup>16)</sup>。

シューマンによれば、「職業資格を有するオートメーション労働者、つまり重要な間接的職務を引き受けると同時に、統合化されたチームのなかで働くシステム調整工の割合は、今後さらに一層増加することが予見される。それどころか、ハイテク過程において、こうした労働者タイプは、量的に支配的になるであろう<sup>17)</sup>。」こうして、これまで圧倒的に不熟練工・半熟練工の職場と見なされてきた自動車製造の直接生産現場において、1980年代にフレキシブル自動化技術の

15) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann, Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau – Hat lean production eine Chance ?, *Mitteilungen (SOFI)*, Nr.19, Jan.1992, S.19.

16) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., pp.373.しかし、同時にこれは、IGメタルおよび事業所利害代表の交渉力の成果でもあることが確認されねばならない。シューマンらによれば、「自動車産業において、80年代に実践されてきた事業所利害代表の合意と妥協に基づく調整スタイルは、比較的高度な参加と共同決定を可能にしてきた……。とくに、ハイテク部門における職業資格を有する労働投入を選好する利用形態による、高度な、また一層高まる統合水準に基づく組織構想は、かなりの部分、事業所評議会、事業評議会計画委員会、そしてもちろん労働組合の関与の増大と行為知識の成果である。」M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.333.



導入職場を中心として、熟練工資格を有する職場が新たに形成され、量的にも明確に確認される程の規模に達しているという事実は、すでにケルンとシューマンが『分業の終焉か?』において提起した「新しい生産構想 (die neue Produktionskonzept)」に基づく「生産労働の再熟練工化 (Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit)」の具体的実践が拡大していることの証左をなすものであろう。このことは、「生きた労働」が自動化された生産過程においても生産力としてのその意味を失うものではないこと、さらにその際、要求水準の高い専門的な生産労働が問題である点からすれば、単に「残っている」だけではなく、ますますその重要性を高めているのであり、「人間労働の復権 (Rehabilitation der menschlichen Arbeit)」であることを意味している<sup>18)</sup>。この点からすれば、「生きた労働」を「生産の攪乱要因」として、したがってまた「生産過程の可能な限りの広範な自動化によって克服されねばならない生産の障壁」としてとらえ、「残余の生きた労働」を「制限的労働形成により可能な限り誘導・制御されねばならない」とするテイラーリズム・フォードイズムの合理化論理とは異質な労働編成原理が展開されている点を見逃すわけにはいかない<sup>19)</sup>。

ところで、手仕事作業が圧倒的多数を占める(車体・ユニット)組立て部門における再構造化も、この時期同時に押し進められてきた。一方で、市場構造の変化に伴う製品ライフ・サイクルの短縮化、製品仕様やオプション装備の多様性の拡大、安全性と品質への要求の高度化は、組立て作業を複雑化させ、生産ラインのフレキシビリティ要求を高度化させるものであった。けれども、フォードイズムの支配的原理である「標準化原理」を基盤とする、「短いサイクル・タイム」の、「単純反復作業」の、「硬直的」な伝統的ベルト・コンベア生産では、こうした市場経済条件の変化に伴う生産要件の変化(フレキシブル化圧力 — 製品多様性の増大と頻繁なイノベーション)は十分受け止めることができない。他方で、一定の職業教育をうけた、職業上要求水準の高い従業員の低い仕事動機づけは、作業行動における諸問題(転職率、無断欠勤、許容水準を超えた低作業能率)をも顕在化させるところとなった。

そこで、ドイツの自動車メーカーも組立て部門における再構造化努力において、一方でフレキシブル自動化技術の導入に積極的に取り組みながらも、モジュール組立て方式の拡充に伴う搬送技術の改善による脱ベルト・コンベアの再組織プロジェクトを試みてきた<sup>20)</sup>。

前者のフレキシブル組立て自動化技術の導入では、80年代初頭VWのボルフスブルク工場の新型「ゴルフ」の車体組立て工場である「ホール54 (Halle 54)」(自動化率25%)が、ドイツではつとに知られている。当初ドイツでは、組立て自動化が80年代の生産近代化の戦略的課題

17) M.Schumann, a.a.O., in L.Kiβler (Hg.), a.a.O., S.251. またこのシステム調整工の新しい職業意識について「この装置チーム内で、テクニシャン (Techniker) と技師 (Ingenieur) に対して、自己の独自の知識を関連づける「実践の専門家 (Experten der Praxis)」としての新しい職業意識が生まれている」という(a.a.O.)。この点、拙稿「ドイツにおけるME技術革新の進展と労働の変容」前掲稿「IV新しいオートメーション労働の出現」をも参照されたい。

18) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.23.

19) H.Kern/M.Schumann, a.a.O., S.19.

20) 拙稿「競争のグローバル化とドイツ自動車産業のフレキシブル合理化」前掲稿で詳しく検討したことがある。

と見なされ、最大の努力が払われてきたのであり、そうした組立て自動化技術が導入されている「ハイテクの巣 (High-Tech Nester) (組立て自動化技術導入生産分野)」では、上述したような直接・間接機能の「職務統合」による「集団労働」という労働政策が展開されている。けれども、システム調整工と呼ばれるオートメーション労働者の割合は、ユニット組立て部門で、9%であり、車体組立て部門に至っては僅かに1%にすぎない(「トレンド報告」)という数字が意味するように、ここでは手作業主導組立て(製品に対する手作業は、ユニット組立て部門で80%、車体組立て部門では93%に達する)が圧倒的であることに変わりはない<sup>21)</sup>。さらに、後述されるように、90年代に入って組立て自動化技術の導入に対する80年代初頭の熱気は冷めており、「技術的解決」は「厳しい経済性考察」を受けてきている。「製品仕様の多様性、組付け部品のたわみ性、装置の標準化の限界……は組立てプロセス自動化の技術的障害ではもはやなくなっているが、しかし経済性視点のもとでは採算に合わなくなっている。<sup>22)</sup>」組立て自動化による技術的解決の中心は、組付けロボット技術の利用であるが、このロボット技術の利用は、あるロット・サイズ(中・大)と組付け作業の種類(ネジ締め、小型部品の単純な接合作業)に限定されているという点で、車体組立て部門よりも、エンジンやギアの組立てといったユニット組立て部門において利用されており、したがって後者の自動化率はずっと高い。「中期的に」みて組立て自動化は「ある特定の範囲に限定される」ことが予想されるのであって、シューマンらによれば、「組立て自動化が間近に迫っている」というMITのウォーマックらの主張は、ドイツでは全く「非現実的」であり、次の世代のモデルおよび次の次の世代のモデルは「圧倒的に人間の手作業によって組付けが行われている」ことが予見される<sup>23)</sup>。

したがって、こうした手作業組付けがいかなる形で組織されているのか(組立て部門の作業組織再編成)が残される中心的問題である。シューマンらの実態調査によれば、こうした作業組織再編成の基本的方向性は、以下の3つにまとめられうる<sup>24)</sup>。

- 1) 組立て反復作業(サイクル・タイム)の拡大による作業内容の拡張
- 2) 「間接」機能と「処理的」機能に関する組付け作業の内容的拡張:品質保証、手直し作業、保守、在庫管理(Material disposition)、人事計画、生産制御、職業資格取得
- 3) 作業の制御様式の変更:搬送技術の変更[とりわけ搬送台車(Carrier)の投入]による脱ベルト・コンベアおよび新たな装置レイアウト[独立組立て単位[組立て島(Montageinsel)]

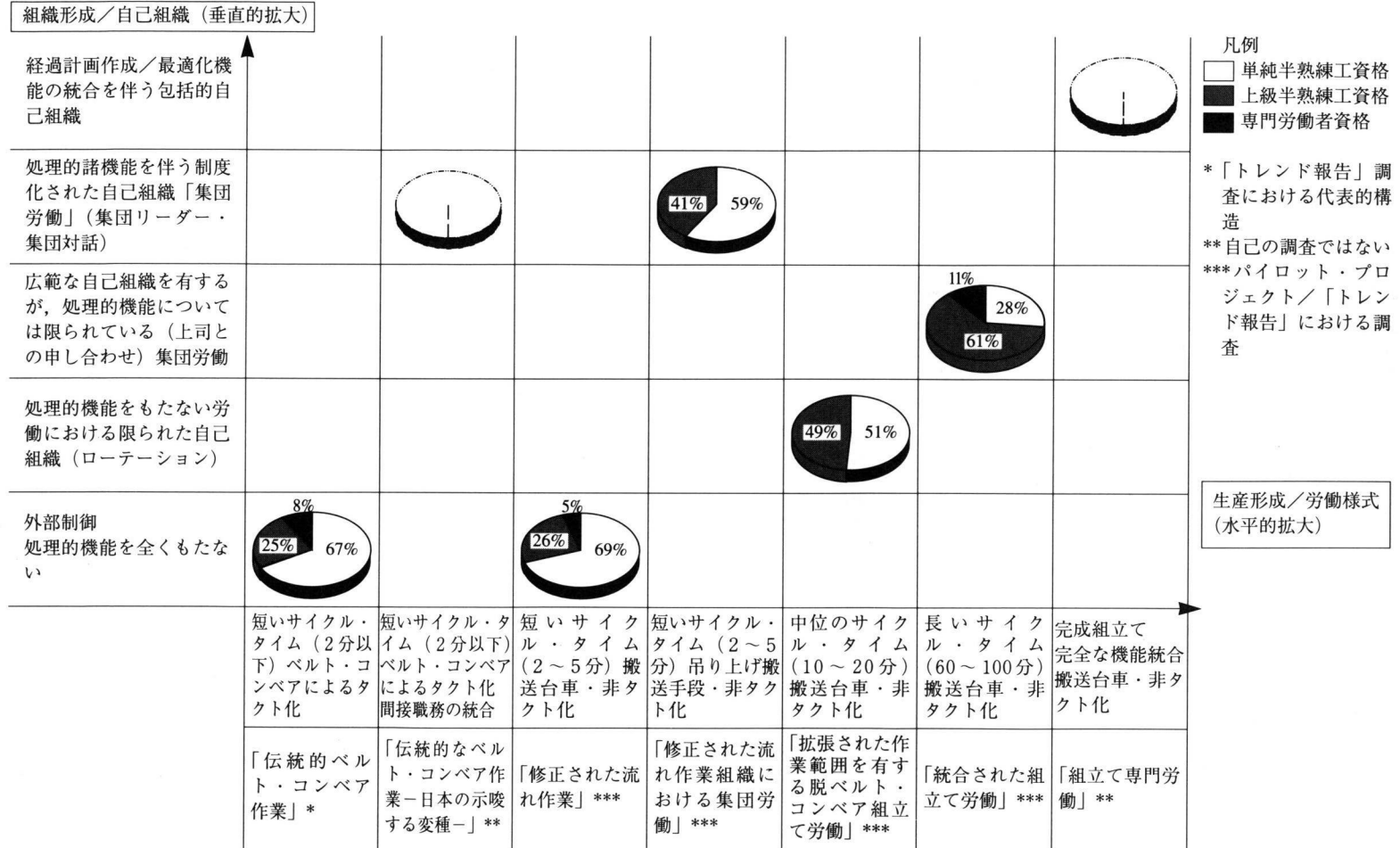
21) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, a.a.O., *Mitteilungen (SOFI)*, S.17.

22) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.56f.

23) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, a.a.O., *Mitteilungen (SOFI)*, S.21.シューマンらによれば、ドイツでは2000年までに、企業、車種、ロットの規模に応じて異なるにしても、車体組立て部門の自動化率の目標は10~40%であるという(a.a.O., S.21)。ウォーマックらは、「われわれは、リーンな生産の原理が完全に実現されたら、企業は1990年代に自動車の組立て工程に残っている反復作業の大半、あるいはそれ以上を自動化する方向へ急速に動けるだろうと信じている。」(ウォーマック他、前掲訳書、128頁)

24) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, a.a.O., *Mitteilungen (SOFI)*, S.22.

図-3 組立て労働再組織モデル



とドッグ組立て方式 (Boxen)] が、作業現場における階層制の後退と自己組織の拡大と同様に重要な役割を演じている。

80年代を通して展開されてきた組立て作業再構造化のパイロット・プロジェクトでは、広範な新しいアプローチがテストされてきたが、これらの新しい組立て作業組織形態は、シューマンによれば以下の6つのモデルにまとめることができる (図-3参照)<sup>25)</sup>。

### 1 「伝統的なベルト・コンベア作業——日本が示唆する変種」

ベルト・コンベアと通常2分から5分の短いサイクル・タイムによる反復組立て作業が維持されている。けれども、ここでは手作業職務のほかに、若干の間接機能 (手直し作業) と履行義務 (「ゼロ・デフェクト」・「欠陥原因の究明」・「絶えざる問題解決」・「工程改善」) が追加される。「集団労働」が展開され、内部ではジョブ・ローテーションが行われている。職務の割当て (疾病・欠勤時の応援) は「自己組織」されている。「集団労働」は、「集団討議」と「集団代表」 (集団リーダー (Gruppensprecher)) に対する制度的規制によって公式に保護されている。この形成構想によっては、反復的で、職業資格を要しない組立て労働の基本性格は止揚されておらず、職務が若干多面的になっているにすぎない。

### 2 「修正された流れ作業 (Fließarbeit)」

この組立て作業と「伝統的な流れ作業」とは、搬送技術 (Fördertechnik) の変化により区別される。ベルト・コンベアではなく、搬送台車が用いられ、組立て作業は停止した作業部署で行われる。けれども、サイクル・タイムは2分から3分と短い。作業範囲が拡大されているとしても、単純な職務の追加に限定される。「ゼロプラスゼロはゼロである」という公式が当てはまる。作業はいまだ「単純な半熟練工資格 (einfache Angelerntenqualifikation)」のレベルにとどまる。

たとえサイクル・タイムの延長が技術的に可能だとしても、経営側は、このモデルでは流れ作業に基本的に同一の集中制御を考えているためこれを放棄している。中間在庫は計画には含まれておらず、決して余裕時間も考慮されていないために、ベルト・コンベアのサイクル・タイムに依拠した作業との変化はない。(個人ごとの) 作業は、被用者に自分の作業スタイルを展開させ、作業を代えたり、少なくとも小休止や事前・事後の作業を通じて自己の給付を調整したりして、負荷を個人の精神状態に適合させうる可能性を許さない。こうした「制限的労働」状況は、ベルト・コンベア制御の欠如が職長のコントロールの強化に取り替えられているので、さらに悪化される。

25) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, a.a.O., *Mitteilungen (SOFI)*, S.22-25.

### 3 「修正された流れ作業組織における集団労働」

このモデルにおいては、脱ベルト・コンベアによる組立て作業が行われる。水平的・垂直的な分業の後退が実現されており、発想上は反復作業の機能論理とは隔絶されている。なるほど作業範囲はわずかであるが（5分まで）、純粋な組立て作業は、手直し作業と品質管理の付加によって拡大されており、また事前組立て作業、ロジスティックな職務および部分的には単純な装置管理機能（Anlagenführungsfunktion）が集団任務として現場に委ねられている。集団は、「集団討議」のために休憩をとることが認められており、1人の代表者を選抜する。徹底して実行されるベルト・コンベアとの連結解除、バッファ（緩衝在庫）可能性、そして各人の仕事の異なる時間構造によって、自分の作業リズムで仕事を行う可能性が生まれている。

ここで働くメンバーの視点からすれば、この組立て作業は専門的に挑戦的な仕事内容ではないにしても、彼らは、伝統的な、階層的に組織されているベルト・コンベア作業に対して、自己の作業状況の改善を認めている。短いサイクル・タイムの仕事にとって典型的な単調感問題や消耗問題は、そのような組織モデルでは緩和可能である。

### 4 「拡張された作業範囲を有する脱ベルトコンベア組立て労働」

ここでは、中程度の（10～20分までの）作業範囲を有する、脱ベルト・コンベアによる、搬送台車（キャリア）によって供給される独立組立て単位（「組立て島」）が問題となる。とくに品質保証と単純な手直し作業が統合される。上級半熟練工職業資格の割合がそれに応じて高まる。しかし、このモデルは、伝統的な階層的人的制御が残されている。とりわけ問題があるのは、絶えず変動する、不透明な標準作業量（Leistungsvorgaben）であり、そして集団自律性の低さである。

それに対応して、この集団メンバーからはあまり高い評価は与えられてはいない。とくに批判されているのは、一義的な標準作業量と自律的な計画可能性の欠如である。明確な標準作業量の設定、拡大された自己調整、そして安定的な集団構造が要求されているが、この組織モデルの技術的デザインからすれば、こうした要求を顧慮した組織の展開は考えられうる。

### 5 「統合された組立て労働」

このモデルは、機能上関連した大きな仕事範囲（2時間まで）と間接諸機能の作業集団への統合によって特徴づけられる。水平的分業は、ここでは伝統的なベルト・コンベア組立て作業と比較して、大きく後退している。作業の制御原理としての作業タクトは、このモデルでは使用されない。職業資格上なるほど部分的に上級半熟練工資格を越えるが、いまだ専門職業的資格には達していない「集団労働」が問題となっている。

大きな仕事範囲と安定した集団構造は被用者に相対的に有利な能率規制の可能性を与えている。集団内の職務の幅の広い自由裁量の余地（Spielräume）、集団にとって計画可能な標準作業量、上司によって非公式に与えられている「自己組織」の余地、そして十分な職業資格取得可能

性が、被用者に自己の能率管理 (Leistungsökonomie) を構築し、それにより労働を軽減するチャンスを与えている。

このモデルを、被用者は完全にプラスに評価している。彼らによって、労働状況の漸次的改善だけではなく、抜本的改善が知覚されている。このモデルが、作業疲労の観点から長期的に支持されうる組織である。

## 6 「組立て専門労働 (Montagefacharbeit)」

クラフト生産方式のもとで、小集団のなかですべての車体組付け作業が行われる。原則的に完成組立てが可能である。クラフト生産およびボディ関連原材料供給の原理は、伝統的な流れ作業工程の完全な解消を意味している。体系的な教育訓練、習得過程および人的・作業計画作成における著しい自己組織がその仕事に専門性 (Fachlichkeit) を際立たせる更なる契機を高めている<sup>26)</sup>。

こうした組立て作業組織モデルの有効性に関して、いまだに論議は分かれており、「いかなる王道も存在しない」。確かに極端に乏しい作業内容は、生産性阻害的に作用し、手作業分野でも職務の水平的拡大と垂直的拡大 (「自己組織化」) が追求されねばならないという点については意見の一致はみられるものの、1) (習慣化とルーチン化の減少による能率損失に伴う) 反生産的作用を呼び起こすことなく、職務の水平的拡大はどの程度まで進めうるのか、2) 垂直的拡大 (自己の能率管理) は、事前に計画された作業時間に規定される流れ生産と原理的に矛盾する危険にどの時点から陥るのか、という点に関して、明確な答えがあるわけではない。

けれども、ドイツにおける手作業による組立て再構造化プロジェクトでは、傾向的に職務範囲の一定の水平的・垂直的拡大 (「職務統合」) が確認されうる。もちろん上述した6番目の「組立て専門労働」という「ウッディバラ構想」は、ドイツでは視野に入っておらず、現在「組立て専門労働者」について語ることは正当化されえない。しかし、脱ベルト・コンベア組立てが、搬送台車 (キャリア) システムの導入と合わせ、種々のパイロット・プロジェクトのなかで展開されており、サイクル・タイムが延長され、さらには「集団労働」の展開を通して「自己組織」の可能性 (自律性の付与) が与えられ、「生産専門労働者」の資格水準には達してはいないものの、「上級半熟練工」資格水準への「一定の」高度化がみられることは、上述した第1のベルト・コンベア労働の「日本のモデル」とは大きく異なる「ドイツ的モデル」を理解する上で重要であるように思われる<sup>27)</sup>。そしてこの「ドイツ的モデル」において、これまで自動車産業にとって典型

26) けれども、図-3ではこの「統合された組立て労働」(ウッディバラ構想)の場合、ここでの職業資格は圧倒的に「単純半熟練工資格」になっており、専門労働者資格は問題となっていない。このことは何を意味しているのか、今のところ筆者に回答の用意はない。

27) M.Schumann, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.241ff.そこでは、組立て再構造化モデルは、「伝統的組立て労働モデル」以外に、「ドイツ的モデル」、「スウェーデン・モデル」そして「日本のモデル」の3つに分類され、とくに「ドイツ的モデル」と「日本のモデル」の違いについて、いずれも「集団労働」であるものの、前者が15～30分のサイクル・タイムで脱ベルト・コンベア作業であり、「参加」が集団労働において展開され、(職務の割当てなどの) 人的投入 (Personaleinsatz) 機能も統合の対象とされているのに対して、後者はタクト化されたベルト・コンベア作業のままで、サイクル・タイムも2分以下と短いという点に特徴があることが指摘されている。

的であった「制限的なテイラーリズム的な大量生産労働」を克服する新しい作業組織形態を認めることができるように思われるのである。

しかし、シューマンらによれば、手作業主導の新しい再構造化形態において、「集団労働、ジョブ・ローテーション、間接機能や处理的機能との統合および自己調整の拡大は確かに（労働者の労働状況の——引用者）真の改善に導くものではある」が、ここでは生産は依然として人間労働力の支出を意味しており、能率（Leistung）問題という「労働の古典的問題領域」は依然として現実味を失ってはいない。ここでも、「能率要求と報酬との可能な限り有利な関係、能率強化に対する保護、自己の能率調整に対する可能性、職業上要求水準の高い労働、適切な生産性上昇への関与」という要求が依然として重要であることに変わりはない<sup>28)</sup>。

さらに、組立て作業の再構造化の「ドイツ的モデル」についても、これが確かな将来方向を指し示しているのかは非常に不透明である。こうした再構造化は構想の上でのみか、個々のプロジェクトにおいてのみ存在するにすぎないのであって、こうした「ローテク部門における形成構想上の変化は、あまり統一的でも、あまり一義的でも、あまり徹底もしていない」のである。確かに今日「作業現場」は「価値創出活動の中心点」として新しい役割をあてがわれている（「直接生産に携わる人々の『頭の中にある黄金』を活用せよ！」）。しかし「この間、一連のさまざまな新しい労働形態に対する再構造化提案が提示されているものの、どの構想が今後価値を認められるのか、事業所内でその具体的形態はどのようなものであるのかは、現時点ではいまだ評価を下すことはできない。<sup>29)</sup>」

### 3. 「ドイツ的生産モデル」と「日本の生産モデル」

さて、以上検討した1980年代の経営合理化を通して、ポスト・フォードイズム／ポスト・テイラーリズムにおける一つの将来的展開方向（「ドイツ的生産モデル」——「技術解決志向」と「専門労働者志向的作業組織」）が示されているようにも思われる。こうしたドイツにおける展開が、既存の労使関係の枠組み構造において可能であった点は、英・米の場合と大いに異なっていたことを見逃すわけにはいかない。つまり、ドイツ自動車産業における再構造化プロセスは、既存の労使関係の制度的転換を含んではいなかったのである。この点で、労働組合による利害代表と、すべての労働者により選出された事業所評議会（Betriebsrat）による共同決定という2重の労使関係システムは、いずれも「脱テイラー主義化（de-Taylorization）」の方向を基本的に支持していたのであり、「情報」と「参加」に基づいた「労使協調的な問題解決パターン」の展開が可能であった。

こうした特殊ドイツの展開は、ユルゲンスによれば、以下の3つの状況を背景としていた<sup>30)</sup>。

第1に、80年代の労働市場の状況と職業訓練「攻勢」によって、熟練工資格を有する若い

28) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, a.a.O., *Mitteilungen (SOFI)*, S.26.

29) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.344.

30) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., p.383.

「余剰な」専門労働者を直接生産部門において配置しうる可能性は増大した。直接生産部門における専門労働者の配置は、「知的 (intelligent)」作業構造を生み出す必要性と可能性を高めたのである。第2に、法律ならびに協約上の規制により、ドイツの工場では「病気休暇取得率と身体障害者 (disabled workers) の割合」は、英国工場におけるより「3倍以上高い」といわれている。こうした状況が生み出してきた労働力配置の制限を克服するために、経営側は、自動化技術を利用し、また労働を魅力あるものとするために労働条件と職務設計の改善をはかる必要に迫られた。第3に、ドイツの労働組合と事業所評議会の要求項目に、脱ベルト・コンベア労働の実現を目指し、サイクル・タイムの延長や個人の作業リズムと機械やアSEMBリー・ラインのサイクル・タイムとの間の結び付きを緩めることが含まれていた。

ユルゲンスによれば、ポスト・テイラーリズム／ポスト・フォーディズムの具体的有り様を指し示す2つの展開方向が、1980年代に現れてきたのであって、これこそモデルの機能を果たしうる「将来志向的作業組織」形態であるものとみなされている。つまり、職業資格を有する専門労働者の利用を中心とする労働調整の「ドイツ的モデル」と「集団志向的労働調整」の「日本的モデル」がこれである<sup>31)</sup>。

両者とも「責任を引き受ける意思と能力を通して、明らかに不熟練大量生産労働者とは異なる労働者タイプを利用している」のであり、また「実施労働の高度の自己規制によって際立っており、これは伝統的なテイラーリズムとフォーディズムの調整様式にはもはや収められない。<sup>32)</sup>」

けれども、表-1のように、「ドイツ的モデル」と「日本的モデル」との間にはいくつかの基本的違いが認められている。

「ドイツ的モデル」の中心にあるのは、専門労働者と熟練労働を「天職 (Beruf)」と考える特有の理解である。こうした職業理解は、「仕事への興味、自己の課業分野を越えて包括的責任を受け入れようとする意欲、そして作業を遂行する際の著しい自己調整」である。このモデルは、

表-1 「ドイツ的生産モデル」と「日本的生産モデル」

ド イ ツ	日 本
専門労働者の直接生産現場への配置	高い一般的基礎資格を有し、OJTで訓練される半熟練工
生産サイクルとの連結解除 作業範囲の拡大 (長い／全体的職務内容)	生産サイクルによって決定される仕事 タクトに規定される作業範囲 (短い／ラインに決定された職務サイクル)
混成チーム (熟練／不熟練) 技術・経過形成によるチームの高い自律性 (バッファー形成)	同質的チーム (OJTによる訓練を受ける労働者) 工程設計における低いチーム自律性 (バッファー最小化)

出所: U.Jürgens, T.Malsch K.Dohse, *Breaking from Taylorism*, Cambridge, 1993, p. 5.

31) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., p.384.ユルゲンスらによれば、スウェーデン・モデルについて「その将来は暗い」ものと見なされている。彼らによれば、スウェーデン・モデルは経営側の「コントロールの放棄」という点で西側経営者には大きな疑いを持ってみられており、他の国や会社への移転チャンスは低いと考えられている (cf.op.cit., p.392-3.)。

32) U.Jürgens, *Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie — Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich*, in L.Kißler (Hg.), a.a.O., S.263.



ドイツ特有の職業教育訓練制度と熟練労働者に対する経営側のニーズを上回る「職業訓練攻勢 (training offensive)」, その意味で職業教育訓練政策を前提にして成立する。ここでは、生産サイクルと機械のリズムから切り離された、職業資格を有する専門労働が理想とされる。というのも、作業を生産フローから切り離すことは、自己調整の可能性を高め、責任を増大させる労働タイプの前提条件をなすからである<sup>33)</sup>。これは、まさにケルン＝シューマンが提起した直接生産労働の「再熟練工化」に対応するものである。

これに対して、「日本的モデル」には「専門労働者の地位は存在しない」が、ここでも「熟練労働」に中心的役割を与えている。けれども「日本的モデル」に典型的なのは、アッセンブリー・ラインと生産速度の圧力のもとでの自己調整であり、「可能な限り良好なパフォーマンスとその持続的改善、すなわち持続的な労働強化をめざす人員割当てである<sup>34)</sup>」。「日本的モデル」において、「作業集団こそ、統合的職務理解、作業内容のフレキシブル化と拡大、そして労働者の技能養成にとっての出発点なのである。(「ドイツ的モデル」のように――引用者) 特定の被用者集団の専門労働者権限と職業エートスに支えられているのではなく、ここでは、事業所内問題解決および継続的技能訓練へのすべての被用者の包摂 (Einbeziehung) によって支えられているのである。<sup>35)</sup>」

すでに前節において、確認しているように、「ドイツ的モデル」として強調されねばならないのは、何よりもまず、その製品戦略が安価な標準大量生産製品ではなく、「高品質・差別化・高付加価値製品」に重点が置かれ、そのため「技術的解決志向」を有し、生産の場ではフレキシブル自動化技術の導入を柱に、こうした技術の導入と関連して職業資格を有する専門労働者が直接生産現場に配置され、これまで間接部門の仕事とされてきた保守・品質保証・プログラミングなどの諸機能が現場集団の責任として統合されていること (「集団労働」)、既存の手作業主導の組立部門においても脱ベルト・コンベアによる自己組織化の可能性およびサイクル・タイムの延長が目指されていること、さらには品質保証・手直し作業などの機能が集団に統合されていること、さらにこうした再構造化がつねに既存の二重の労使関係システムの枠組み内での「妥協と合意」に基づいて労働者利害代表の諸要求につねに配慮がなされながら展開されてきたことに「ドイツ的」特徴を認めることができるように思われるのである。

#### 4. MITの「リーン生産システム」がドイツの合理化論争に及ぼしている諸影響

けれども、1990年代に入って、状況は一変しつつある。一つは、90年の「ドイツ統一」ならびこれまで分断されてきた東欧諸国の市場経済化、さらには93年のEC市場統合といった政治的・経済的環境の激変である。しかし、もっと直接的には「統一特需」の影響もあって他の国と

33) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., p.385.

34) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., p.385. これは、ユルゲンスらによれば、「標準的」パフォーマンス (「公正な1日の仕事量」) を目指し、確立された時間標準の継続的検討に対する可能性に限定される西側企業の経営工学 (IE) の実践とは大いに異なる。

35) U.Jürgens, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.264.

の時間的ずれを伴いながら、しかしその反動もあって他の国以上に激化・深刻化している92年以降の「戦後最悪」の不況である。ワイマール期に「匹敵」する大量失業に象徴される深刻な経済危機が、「社会的合意（合意に基づく調整）」「社会平和の生産力」「社会的福祉国家」というシステム全体を動揺させている<sup>36)</sup>。

ドイツ自動車産業においても、1992年以降、販売、生産、雇用いずれも記録的な減少に見舞われるなかで、ドイツの自動車産業の構造的危機が認識されるようになってきた。シューマンらによれば、「全面的な販売の崩落、明白なイノベーションの弱さ、大幅な人員削減は、ほとんど一夜にして経済の優等生から世話の焼ける子（Sorgenkinder）になった明白な証拠である。<sup>37)</sup>」

乗用車需要の停滞ないし後退のもとで、「排除競争」とグローバルな競争圧力は増大している。現在、欧州全体でVW一社分の全生産台数に相当する生産能力が過剰であるといわれている状況において、日本が90年代に計画している100万台規模の現地生産は、ドイツの量産車メーカーに極めて深刻な脅威を与えている。さらにトヨタの「レクサス」、日産の「インフィニティ Q45」の北米市場での「成功」は、ベンツやBMWといった、上級市場セグメントに特化してきたドイツの高級車メーカーにも大きな脅威を与えている。こうした競争激化のもとで、ドイツの自動車産業をこれまでその成功に導いてきた「製品高付加価値化戦略」の限界が、したがってその競争優位性の低下が指摘されるようになっており、何よりも「コストの削減」に戦略的優先順位が与えられるようになってきている。

自動車産業の「動揺」は高まっており、抜本的なコスト構造の改善をはかるために、これまで自動車産業に特有の、協約上保護されていない追加的給付や特典（Vergünstigung）の廃止から操業・労働時間の延長、休憩時間や特別手当での中止ないし縮小、あるいは標準作業時間（Vorgabenzeit）の短縮化など、一連の「伝統的なコスト削減措置」がとられているだけではない。生産移転の脅威がその構造改革と絡めて論議され、また現実化している。VWの「ポロ」のスペイン子会社セアトへの生産移転、BMWやベンツの北米生産拠点の新設に示されるように、「これまでドイツの自動車産業においては、長い間どちらかといえば冷やかな態度でみられていた、低賃金国や雇用条件の規制の緩やかな国への生産設備の移転が、可能な代替案として業界内でますます論議され、実践されている。<sup>38)</sup>」「ドイツの工業立地（Industriestandort Deutschland）」の危機が認識されはじめたのである。とりわけ、ドイツ特有の「社会志向的自由市場経済」のもとでの各種規制、短い労働時間、高い労務費は、90年代に入って近隣東欧諸

36) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.15f.

37) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.14f.1980年代全般を通じて、とりわけ80年代後半にドイツ自動車メーカーの販売は好調であり、85年より89年にかけて約10%生産を拡大した。また90・91年における「ドイツ再統一」に伴う「統一特需」は旧西ドイツ自動車メーカーの乗用車に対する爆発的需要をもたらした。しかし、92年以降記録的な販売の落ち込みに見舞われている。この点で日本の状況と類似している。すでにドイツ自動車産業は、操業短縮と人員削減措置を講じている（92年末時点で業界全体で6万5千人の人員削減を公表しているが、93年に入ってこの数字は上方修正され、またVWの場合には週休3日制の週労働時間の短縮によるワーク・シェアリングが試みられている）。

38) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.65.

国における相対的労務費の低さ、さらにはドイツ経済に求められている「再統一負担」と絡んで、多くの議論を呼びつつある<sup>39)</sup>。

現在、こうして、ドイツ自動車産業においては、経済危機の深化とともに、グローバルな規模での事業所拠点の再展開と事業所間競争を伴いつつ、グローバルな競争力を確保するための（ヒト・モノ・カネの経営資源のスリム化による）徹底したコスト削減が、その意味では「減量合理化」が展開されようとしている。

経営側の合理化攻勢はこうした一連の伝統的な措置にとどまるのではない。実は90年代に入って経営側において、労働側をも巻き込んで「経営合理化」論争を「独占」し、最大の関心を集めているのは、MITのウォーマックらの「国際自動車研究プログラム（IMVP）」が、「トヨタ生産システム」に依拠して構想するに至った「リーン生産システム（Lean Production System, das Konzept der schlanken Produktion）」なのである。「（「リーン生産」——引用者）原則は、ビジネス関係者にアツという間に広がり、今では効率的解決策を探索する上での道標となる考え方と見なされている。<sup>40)</sup>」

すでに1970年代末に欧米市場で日本車が市場シェアを拡大する一方、欧米、とくに英国と米国の乗用車メーカーが存亡の危機に立たされるなかで、「日本の脅威（Japanese threat）」は欧米の自動車産業の「合言葉」となっていた。ドイツでも、その間「日本的処方箋」の部分的導入を試みられてはいたものの、労使双方とも英国や米国ほどの関心の高まりはみられなかったとい

39) たとえば、自動車産業の人件費（wage cost）の1990年の国際比較では、以下のようである。

国	人件費（時間あたり） (wage cost) (DM)	賃金（時間あたり） (gross earning) (DM)
ドイツ	41.87	24.30
フランス	26.01	13.76
イタリア	31.67	14.59
オランダ	31.20	16.86
ベルギー	31.83	16.93
英国	25.58	18.27
スウェーデン	23.72	24.56
USA	32.07	23.76
日本	28.64	22.03
スペイン	29.43	17.13

また金属産業の労働協約に基づく2交替労働者の年間労働時間の国際比較は、以下の通りである。

国	週労働時間	休日（日）	休暇（日）	年間労働時間
ドイツ	37	11	30	1528
英国	37.3	8	27	1686
ベルギー	38.36	10	25	1734
スペイン	40	13	25	1784

以上は、U.Jürgens, Internationalization Strategies of Japanese and German Automobile Companies, in *The International Symposium, "The Production Strategies and Industrial Relations in the Process of Internationalization"*, Oct.1991, Tohoku Uni., p.31.

40) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.17.

ってよい。すでに1970年代末にVW内部の研究が、「ほぼ同種の車のコスト差が、全コストの3割に相当する約3,000DMにも達する」ことを明らかにしていたにもかかわらず、当時大きな反響を呼ばなかったともいわれている<sup>41)</sup>。それは、もちろんその後のドイツ自動車産業の業績が相対的に安定していたし、80年代後半にはむしろ極めて好調であったことにもよると思われるが、それ以上に当時は「ドイツ的生産モデル」優位性への確固たる信頼があったようにも思われる。つまり、「模範とするに足る生産モデルのパラダイムへの探索において、80年代半ばには日本にだけ目が向けられていたわけではなかった。ドイツの制度も多くの人々には全く魅力的なののように思われていた<sup>42)</sup>」のである。

けれども、MITのウォーマックらは、トヨタが開発した生産システムのなかに大量生産の最良の特徴（スピード、コスト）とクラフト生産のそれ（フレキシビリティ、品質）とを結び付けた新しい生産構想を認め、これを「リーン生産システム」と呼んだ。そしてこの新しい生産構想のなかに、1920年代にH・フォードによって行われた「クラフト生産から大量生産への転換」に匹敵する「革命」的転機を認め、「21世紀には世界中で標準的な生産システム」になるものとして提唱した。こうしたウォーマックらの主張は、日本ではこの「トヨタ生産方式」がもつさまざまな限界がすでに多くの人々により認識され、そのシステム転換が経営者自身によってすら認識されただけにさしたる反響を呼ぶものではなかったにもかかわらず、欧州の、とりわけドイツの自動車メーカーにはきわめて大きな衝撃を与えたのであった。というのも、ドイツ企業の1980年代の生産近代化・合理化をめぐる多大な努力にもかかわらず、MITの研究は、米国・欧州・日本の生産地域間のパフォーマンスの大きな格差が歴然として残っており、リーンな経営を実践している企業に比べて、研究開発から品質・生産性などすべての指標でほとんど「2倍」の開きがあるという統計的「事実」をもって、ドイツ企業の経営者に一段の「リーン経営」合理化の必要性を突き付けたからであった<sup>43)</sup>。MITの報告書は、ボルボのウデバラ方式を酷評しただけではなく、「欧州企業は……1980年代の米国よりもはるかに出遅れている。根本的な生産性の改善という点から見ると、多くの欧州諸国……は、米国の3～4分の1である<sup>44)</sup>」し、また「欧州は……今はまさに古典的大量生産の場になっている。平均的米国工場の実績は、北米にある日本の進出工場の厳しい圧力のもとで、劇的に改善された。……対照的に、欧州では競争力のギャップを埋める試みがまだ始まっていない<sup>45)</sup>。」さらに、「ドイツ的生産モデル」に特徴的な「専門熟練工的」作業に対しても、「この種の『職人技』を必要としている企業に我々が言えるアドバイスは単純明快『やめてしまえ』である。リーンな生産をできるかぎり早く導入し、根源か

41) U.Jürgens, T.Malsch, K.Dohse, op.cit., pp.41-42.

42) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.13.

43) この点について、ドイツではその後、MITのパフォーマンス比較に多くの疑問が寄せられており、たとえば、IGメタルの資料は「日・独の労働時間あたりの生産性は、内製・外注比率を考慮すれば、ほぼ等しい」ことを明らかにしているし、またBMWの執行役会会長は、(日本の)「生産性優位は……神話である」と述べている(1993年『南ドイツ新聞』)。

44) ウォーマック他(沢田博訳)、前掲訳書、317頁。

45) ウォーマック他(沢田博訳)、前掲訳書、108頁。

ら職人技の必要を除去することだ。さもないければリーンな企業が1990年代にあなたの会社を圧倒するであろう。<sup>46)</sup>」

こうして、MITのウォーマックらは、西側の自動車会社に対して「変革か、さもなくば死か!」(「リーン生産方式」を採用するのか、競争から脱落するのか)という明確なメッセージを定式化した。つまり、西側自動車会社は、ウォーマックらが「リーン生産システム」として「一般化」した「日本的生産モデル(トヨタイズム)」を採用する以外に1990年代の競争に生き残れないと主張したのである。つまり、日本的な「リーン生産システム」は、新たな「唯一最善の方法」として「普遍化」され、今や「日本に学ぶ(Von Japan lernen)」ではなく、「日本の真似をする(Japan kopieren)こと」が求められているのである<sup>47)</sup>。ユルゲンスらによれば、「リーン生産方式の優れたパフォーマンスは、西側企業が自ら作った解決策でもってしては競争に生き残ることができないほど強力であることが判明することになれば、この自らが作った解決策は等しく機能的とは見なされず、将来志向的な作業組織に対する代替案などもはや存在しないであろう。会社および国別に特有の違いが収斂するよう強制される『唯一最善の方法』だけが存在することになろう。<sup>48)</sup>」

けれども、その後、ドイツの産業社会学を中心とする研究は、そうした「唯一最善の方法」として提唱され、「普遍的に適用可能」とされている「リーン生産システム」に対して批判的検討を精力的に行っており、その際、MITの研究がその「普遍的適用可能性」の有力な論拠とした日本メーカーの欧米での「トランス・プラント(Transplant)」の「成功」について、それが特殊な政治・経済・社会的条件に基づいていること(たとえば、高い失業率、労働組合の欠如や弱体化、農村地帯、さまざまな手厚い政府助成など)、したがって「唯一最善の方法」はありえないのであって、労働市場、労使関係などといった合理化の社会的前提条件に応じて、各国において合理化形態が異なる現象形態をとる(「many best practices」)ことを明らかにしている<sup>49)</sup>。

しかし、こうした「リーン生産システム」論争のなかで、次第に合理化の新しい焦点として浮上してきたのは、「技術的解決」から、「人的資源」を活性化させる「新しい組織構想」である。

46) ウォーマック他(沢田博訳)、前掲訳書、115頁。

47) シューマンらによれば、1970末から80年代初頭にかけての「日本論争(Japan-Debatte)」では、「日本に学ぶ;その通りである」、「日本の真似をする;それは有効ではない」という結論に一応の合意が形成されていたという。M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, , *Mitteilungen (SOFI)*, a.a.O., S.15.

48) U.Jürgens, T.Maksch, K.Dohse, op.cit., pp.390.

49) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann, *Mitteilungen (SOFI)*, a.a.O., S.27.およびN.Altmann, op.cit., p.18.ただし、ユルゲンスは、「日本の『トランス・プラント』では、工場管理の作業システムの基本原則は、その移植に成功しているが、日本型労使関係については当てはまらない。長期雇用保証を除いて、年功的賃金体系も、企業内労使関係も移転されてはいない。(しかし引用者)現地国では、トランス・プラントの出現は、産業全体にわたって労使関係制度の変革過程を誘発してきた」(U.Jürgens, op.cit.p.19)と述べるとともに、各国の労使関係の全体システムの枠内で「トランス・プラント」戦略は展開されるところとなるが、これは「混成形態」を生み出すであろうが、「これがより強く日本モデルに対応するのか、それともその国の伝統的なモデルに対応するのかは現時点では不明確である」と主張している(U.Jürgens, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.274.)。

この構想を根拠づけるものとして、以下の2点が指摘されている。すなわち、

- 1) 伝統的なテイラーリズム的組織構想は、生産性向上を実現する方法ではない。職務の細分化・外部制御および階層制によっては、人的資源を活性化しえない。価値創出過程の中心にある生産現場が中心に位置づけられねばならない。
- 2) 70年代・80年代に非常に有望と考えられていたフレキシブルな、ハイテク自動化技術に基づく生産が、「過剰技術化の危険 (Gefahr der Übertechnisierung)」の指摘とともに、「経済性 (コスト・効率改善)」という見地からすれば採算に合わないという懐疑の評価が一般化しつつある。「確かに『技術進歩』が疑問視されているわけではないが、新しい生産性向上は『組織進歩』でもって達成されるべきである」という点で関係者の意見は概ね一致している。<sup>50)</sup>

こうして、すでに1980年代の経営合理化を通して確認されてきた「ドイツの生産モデル」、すなわち、「技術的解決」と「専門労働者志向的作業組織」を労使の「妥協と合意」を通して実現していこうとする「独自の道」は、何よりドイツ経済の良好なパフォーマンスを前提にして初めて成立したのであり、その意味で90年代初頭ドイツ経済を襲っている未曾有の「経済危機」は、こうした「ドイツ独自の道」の動揺をもたらしめているのである。

## 5. ドイツにおける「リーン生産システム」の展開

この間、明らかにドイツの自動車メーカーにおいて、戦略上の変化が起こっており、「日本的生産システム」を自社の生産システムのうちに取り込もうとする衝動は強まっている。例えば、メルセデス・ベンツの戦略構想のなかでは、明確に「我々の勝利を願うならば、我々は、工場における（リーン生産——引用者）『革命』を行わねばならない」と謳われている。しかし、その場合、ドイツの経営者は、「管理者、労働組合そして利害代表の構造と思考様式に伝統的実践が深く刻み込まれているドイツ国内の基幹工場よりも、新しく設立された生産拠点の方が適切だと考えている。<sup>51)</sup>

なかでもGM子会社のオペル (Opel) とVWが、その点では極めて活発に動いている。VWは、90年代初頭「日本モデルに従った『リーン生産システム』の原則を具体化する措置を精力的に展開している。<sup>52)</sup>

1992年度のVWの『営業報告書』は「リーン・プロダクション」に言及し、以下のように述べている。

「EC市場統合とその後の競争激化を考慮するならば、当グループの市場での地位を今後も確保し、生産拠点としてのドイツの地位を守るためには、コスト・メリットの高い生産プロセスを探し求めることが不可欠です。競争力強化の一環として『リーンプロダクション』への徹底的な移行が挙げられます。この移行によりグループ全体の体質改善を計画しています。リーンプロダ

50) M.Schumann, V.Baethge-Kinsky, M.Kuhlmann, C.Kurz, U.Neumann (1994), a.a.O., S.17.

51) U.Jürgens, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.275.

52) U.Jürgens, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.276.

クションの実現は、主に以下の分野で進んでいます。

<新しい生産体制> 最も重要で、目に見える変化が起こっているのが工場システムです。その最も顕著なものとしては、最高の品質水準と生産性を確保した生産プロセス、働く人を中心に考えた作業工程、社内あるいは外部の部品メーカーとの物流面での緊密なネットワーク構築などが挙げられます。

この動きはフォルクスワーゲン・グループ全体に見ることができます。セアトのマルトレル新工場、ツヴィッカウ近郊のフォルクスワーゲン・ザクセン GmbH, モーゼル工場、これらは最新技術の『リーンプロダクション』システムによって立ち上がっています。……中略……

<分散型生産マネジメント> 『リーンプロダクション』を確実に実現させているもう一つの基本条件は、組織面での再編成です。このためにフォルクスワーゲンでは、既に導入が始まった、人事構成の各段階でのボトム方向へ（事業所レベルに重点を置いて）責任を移行していくという、責任分散型体制を一層強化しています。……中略……

<改善活動> しかしなんと言っても『リーンプロダクション』にとって最も重要な要素は、現場の従業員による、すべての生産工程を通じての品質および生産性の向上を目指した不断の改善作業です。分散型組織再編成に伴って、全従業員はこれまで以上に仕事の幅を広げ、より大きな責任を伴う創造的な分野で新たに活動するチャンスが与えられることになります。このようなプログラムはグループのすべての国内工場、また幾つかの国外工場で既に成果が報告されており、今後はグループ全体に拡張されるべき計画となっています。

新たに導入され、部分的には既に実現に移されている諸々の対策と、これまでに培われた伝統的な我々の方法とをうまく調和させることで、当グループは将来の安定を確保するために必須な、競争力の強化に成功しています。<sup>53)</sup>

ユルゲンスは、こうしたVWのアプローチを以下のようにまとめている<sup>54)</sup>。

- 1) VW・ハノーヴァー工場において、トヨタと合併事業で「バン」が生産されている。この合併事業は、ドイツ人管理者とドイツの作業方法のもとにある工場の僅かな部分に限定されているが、VWは、工場においてトヨタのスタッフによってそのモデルの立ち上げが組織されるやり方から多くのことを学んできたことを認めている。
- 2) VWの国内の基幹工場の1つであるザルツギッター・エンジン工場では、JIT工程への変革が開始されている。ここでは「不良品ゼロないし在庫なし原理（Null-Fehler-und Null-Pufferprinzip）」、あるいはチーム生産と改善活動がテストされている。
- 3) はっきりと「日本モデル」を志向する新しい労働実践は、現在スペインのマルトレル（Martorell）と旧東ドイツのモーゼルの新工場で計画されている。スペインのマルトレル工場の管理者として、英国日産のサンダーランド工場の管理者であったグリフス（C.Griffith）氏を採用し、チーム労働、チーム内の直接職務と間接職務との間の労働投入フレキシビリティ、目に見

53) フルクスワーゲン AG「1992年度年次報告書（日本語版）」18～19頁。

54) U.Jürgens, a.a.O., in L.Kißler, a.a.O., S.276.およびU.Jürgens, a.a.O., p.24.

える (visual) 管理, JIT プロセス, 低い内製率が計画されている。モーゼルでは生産職務に対して全員熟練工労働者のみを採用する政策が採られ, それは「マザー工場の熟練労働者をベースとするハイテク生産のパラダイム」と一致しているが, マルトレル工場では不熟練労働者に対する広範な継続訓練努力が開始され, 日本の工場パラダイムと一致した教育訓練計画 (job training schemes) が計画されている。

4) VWの国際化戦略の次の焦点は, チェコのシュコダ (Škoda) にあり, 日本的生産管理に向けての一連の措置が計画されている。

以上のように, VWの『営業報告書』からも, ユルゲンスの総括からも「リーン生産システム」への取り組みが本格化していることは疑いえない。なかでも, 旧東ドイツのモーゼル新工場は, 「ザクセンのヌミ (NUMMI in Sachsen)」ないし「ドイツにおける最初のリーンな自動車工場 (erste schlanke Autofabrik in Deutschland)」と呼ばれるほど, 強く「リーン生産システム」を意識した工場として注目されている。このモーゼル工場について, ゲッティンゲン社会学研究所のケルン (H.Kern) とフォスカンプ (U.Voskamp) の研究が, これを論じているので, 以下この論文を手掛かりに検討したい<sup>55)</sup>。

この「東方進出」戦略を決定したのは, 当時の会長, ハーン (Carl, Hahn) であったが, 91年には総額46億マルクの予定投資額からなる工場建設が発表された。同工場は, 旧東ドイツ時代に「トラバント (Trabant) (通称「トラビ」)」を生産していたが, VWは, 信託公社 (Treuhandanstalt) から「ザクセン自動車製造 (SAB)」の12.5%の持分を取得し (「モーゼル I」), 92年には1日あたり400台の「ゴルフ」の生産が開始された。それと並行して隣接敷地に100%出資の子会社 [「モーゼル II」, 「VWザクセン GmbH」(資本金1千万DM)] が設立され, 当初の計画では, 1994年の完成後には, プレス, ホワイト・ボディ, 塗装, 車体組立てという自動車製造の基幹部門すべてを含む, 6千人の従業員を雇用する, 1日あたり1,200台の「ゴルフ」生産能力を有する生産拠点となるはずであった。けれどもその後のVWの業績の大幅な落ち込みは, 計画の再検討を余儀なくさせた。92年12月ハーンは辞任に追い込まれ, 代わってアウディ再建の立て役者であったピエヒ (Ferdinand Piëch) が会長に就任するに及んで, モーゼル拡張計画の全面的凍結が発表された。したがって, すでに立ち上がっているホワイト・ボディ工場とプレス工場以外の工場建設の用途は立っていない。けれども, 内部資料によれば, 「モーゼルのゴルフ1台あたりの平均生産コストは, ボルフスブルク工場のそれに比べて44%少ない」と見積もられている。この低いコストは, もちろん大きな資本援助 (国の投資補助金や信託公社の直接の助成金), 低賃金, 長い労働時間, 3交替操業という労働協約上の東西格差が大きな役割を演じている。しかし, 以下の点でモーゼル工場に見逃すことができない重要な優位性が見られるという。

1) 「モーゼル I」の車両製造全体に「チーム構想」が採用され, 直ぐに定着した。これは,

55) H.Kern, U.Voskamp, Bocksprungstrategie – Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?, *Mitteilungen (SOFI)*, Nr.21.März 1994.S.98-138.



旧東ドイツ時代、もともと保守専門労働者と直接生産労働者との間の職業上のデマーケーションが低かったことやすべての労働者が現場の問題に「即興的に」対応することを経験していたことと関連がある。

- 2) この地域の労働市場の状況が経営側の採用戦略に有利に作用し、低い平均年齢（34歳）、高い専門労働者の割合（金属関連職業資格を有する熟練工が90%）、高い技術者の割合という構造メルクマールを生み出した。これは、労働投入のフレキシブル化と質的に優れた労働パフォーマンスという目標の実現を可能にさせた。例えば、品質検査記録は、ボルフスブルクやザルツギッターといった旧西ドイツの基幹工場のそれより部分的にせよ上回っている。
- 3) 内製率は30%であり、購買部品の約40%がJIT供給されており、その一部はモジュール形式で行われている。
- 4) インフラ整備（道路整備、天然ガス供給、遠隔通信）が、行政当局のこの工場への期待の大きさと結び付いて、積極的になされている。

現在、ピエヒは、GM副社長から転じたロベス（Jóse Ignacio López）と一緒に、「太った鴨（die fette Ente）」（ピエヒはVWグループを「飛ぶにはあまりに太りすぎた鴨」にたとえた）をスリム化する「フィットネス計画」を押し進めている。これによれば、1998年に現在より1万5千人少ない8万8千人体制で、現在より50万台も多い190万台の生産を行うことが計画されている。モーゼルが完全なものになると、現在の2,600人で1日400台という生産体制から5千～6千人で1日あたり1,200台の生産体制になる予定である。もしこの拡張計画が実現されると、これと直接競合するボルフスブルク工場（「ゴルフ」生産の主力工場）への影響は極めて深刻であるが、現時点では「モーゼル拡張」の見通しは不明確である。

こうした「リーン生産システム」への取組みは、VWばかりではない。同様に現在注目を集めているのがGMの子会社オベルの取組みである。

GMは、すでに1980年代に、トヨタとの北米合併事業（「ヌミ」）において獲得されてきた知見（「ヌミ構想（das NUMMI-Konzept）」を最初はオーストリアのウィーン近郊にあるアスペルン・エンジン工場（1982年に操業開始）で実践してきた<sup>56)</sup>が、さらに「チーム労働」をいくつかのパイロット・プロジェクトで展開し、1988年にはボーフム工場で「チーム労働」の事業所全体への導入を目指す「極めて野心的な試み」を行ってきた。さらに90年代に入って旧東ドイツのアイゼナッハ（Eisenach）にある新工場で「リーン生産システム」の全面的展開が試みられている。オベルの当時の会長ヒューズ（Louis R. Hughes）によれば、「初めからドイツにおけるトランス・プラントを生み出すことが意図されている。我々は、欧州のどんな『新規事業拠点（green field site）』でもそれを求めていくであろうが、アイゼナッハはとくに有利である。東ドイツの労働者は、新しい方法にトライしようと極めて意欲的である。彼らは、西ドイツでどのように車が造られているのか知らない。彼らは、これまでに行ってきたやり方（「ヴァルトブルク

56) 拙稿「西ドイツにおける1980年代の『労働の人間化』の新動向」『明大商学論叢』第72巻、第2号、1989年で検討したことがある。

(Wartburg)」の製造)が間違っていることを知っているにすぎない。彼らは、学習に極めて意欲的である。<sup>57)</sup>

このアイゼナッハ工場は、とくに「ヌミ」方式の導入を意図しているといわれている。ここでの生産システムは、以下の要素から構成されている<sup>58)</sup>。

- 1) 集団労働：大量の応募者のなかから職業資格および動機付け基準に基づいて精選された労働者が12週間の集中訓練の後で、5人から8人のメンバーからなるチームに組織された。チーム内ではフレキシブルな、非分業的職務展開が考えられている。工場の基幹労働者は、「トランス・プラント」であるNUMMIおよびCAMI(スズキとGMのカナダの合併事業)で訓練される。工場管理者は、同じく日本の管理手法に習熟しているNUMMIとCAMIから集められている。
- 2) JIT供給：工場内部品価値総額(Teile-Wertsumme)は、4～6労働時間をこえてはならないし、ベルト・コンベアでの現場在庫は2時間の在庫をこえてはならない。
- 3) 低い垂直統合度：20%(このアイゼナッハ工場は、組立て工場(Montagewerk)であり、それ以外自社内では塗装部門しかないことが顧慮されねばならない)。
- 4) 「カイゼン(Kaizen — ドイツでもこの日本語が一般的である)」：従業員は作業方法の継続的改善に取り組むことが奨励されている。
- 5) ボトム・アップの品質管理：チームの自己管理および不良品の自主的処理によって不良品ゼロ(=Null-Fehler)が目指されている。

オペルは、1990年末には信託公社からアイゼナッハの敷地を取得し、そこに数十億DMの投資(一部助成金)を投じて新工場を建設した。92年9月には570人の労働者が雇用され、1年後のフル稼働時点では、2千人の従業員で「アストラ／コルサ」を1日あたり650台生産する体制が整った。

オペル・アイゼナッハ工場の特徴は、第1に、自動化水準は低く押さえられており、自動化技術よりも組織的解決による効率改善に重点が置かれている。第2に、この工場は、いつでも撤収可能のように比較的小規模な体制でスタートしており、そのため低い価格帯の量販車種の純粋な組立て工場として位置づけられている。第3にオペルの親会社であるGM欧州は、VWとは対照的に1993年の西欧諸国の自動車販売が10%減少したにもかかわらず、欧州において最も大きな利益を上げたのであり、こうした事情もあってアイゼナッハの拡張計画は予定通り進められてきた。今後オペルが、その過剰生産能力に直面する場合には、生産能力の「削減は、旧西ドイツの製造拠点で起こるであろう」といわれている。今後、ここでの近代化モデルの成功は、旧西ドイツの製造拠点においてもこのモデルの展開に導くことになろうとケルン＝フォスカンプは予測し

57) U.Jürgens, a.a.O., S.275. オペル・ボーフム工場の「集団労働」については、筆者も検討したことがある。詳しくは、法政大学大原社会問題研究所「労働の人間化の新展開 — 非人間労働からの脱却」総合労働研究所、1993年、63～68頁参照。

58) H.Kern, U.Voskamp, a.a.O., in *Mitteilungen (SOFI)*, a.a.O., S.128. および, U.Jürgens, a.a.O., S.275f.59) H.Kern, U.Voskamp, a.a.O., in *Mitteilungen (SOFI)*, a.a.O., S.128f.

ている<sup>59)</sup>。

こうして、GMもVWも、ともに「トランス・プラント」の経験やMITの「普遍的に適用可能」な「唯一最善の方法」としての「リーン生産システム」構想に触発されて本格的に「日本の生産モデル」を展開しようとしている。それは、80年代のように「QCサークル」や「チーム労働」などの個々の要素を部分的にテストしようとする消極的姿勢から、「白紙 (clean sheet) アプローチ」の可能な新規事業拠点に「完全な日本志向的生产構想」を全面的に展開するという意味で極めて積極的姿勢に転じていることが確認されるのである。しかも、たとえば、VW・ザクセン工場が別会社<sup>60)</sup>として、旧西ドイツのVWやアウディとは別会社化されている点は、これがVW本体の労働協約や事業所協定はこの新しい工場には適用されず、休憩やシフト作業などの協約がこの新しい工場で別個に交渉されねばならないという問題以外に、輸出主導から多国籍化を強めている新たなドイツ企業の「国際化戦略」の展開と絡めて、事業所拠点間競争をこれまで以上に高めるものとなろう。ローカルにそして国別に分断されている労働者利害代表の影響力、とくに旧西ドイツの事業拠点の利害代表・労働組合には、「空洞化の脅威」とも結び付いて極めて重大な影響を与えることになる。

## 6. IGメタルの対応と「知的生産システム」への展望

以上の新しい経営合理化は、「日本の生産モデル」あるいは「トヨタイズム」としての「リーン生産システム」の本格的展開を柱とするものであるが、これに対してIGメタル（ドイツ金属労組）は、どのように取り組んでいるのであろうか。IGメタルは、1992年6月30日と7月1日の2日間にわたり、フランクフルト（Frankfurt am Main）において、500名に上る研究者や労組員などを集め、「リーン生産：それは新しい企業文化と革新的で社会的な労働形成の中核をなすものなのか？（Lean Production：Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?）」と題するシンポジウムを、ハンス・ベックラー財団（Hans-Böckler-Stiftung）と共催で開催している<sup>61)</sup>。ここでは、大会当日「民主的・社会的企業改革に向けて——『日本の挑戦』に対する労働組合の答え」と題する報告を行った、当時のIGメタル会長のシュタインキューラー（F.Steinkühler）の見解を手掛かりに、IGメタルの見解をまとめることとする。

「リーン生産」をめぐる議論の高揚は、グローバルな規模での市場競争の激化を背景とするものであるが、シュタインキューラーによれば、「日本との競争の激しさは、IGメタルも認識しているが、『日本の挑戦』のみが問題なのではなく、ドイツも欧州も、日本も米国も、等しく以下の挑戦に直面している」として、第1に地球環境を破壊する今日の破滅的競争を「イノヴェーシ

59) H.Kern, U.Voskamp, a.a.O., in *Mitteilungen (SOFI)*, a.a.O., S.128f.

60) VWグループは、VW欧州（VW-EUROPE）の傘下にVW/AUDIと並んで、VW・ザクセン、シュコダ（チェコ）、セアト（スペイン）を抱えることになる。U.Jürgens, op.cit., p.25.

61) シンポジウムの報告書は、Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), *Lean Production*, Nomos Verlag, 1992として出版されている。

「競争」に転換すること、第2に南北問題を激化させる成長モデルから「社会的・エコロジ的に支持される新たな豊かさのモデル」を開発すること、というグローバルな規模で取り組まれねばならない「挑戦」が提起される<sup>62)</sup>。

他方で、「リーン生産」は、階層組織と官僚的統制、極端な分業、労働者の能力と創造性の無視といったテイラーリズム／フォードイズムの伝統的な労働・企業組織の深刻な危機の現れでもある。「官僚的社会主義ばかりか、官僚的資本主義も時代遅れなのである。」しかし、IGメタルは、ずっと以前より「労働の人間化」をめぐる議論と実践を通して、こうした伝統的な労働・企業組織の克服を主張してきた。こうした努力のなかで、IGメタルは、技術的フレキシビリティと人的フレキシビリティとを統合した「有機的技術投入 (ein organischer Technikeinsatz)」こそが最高の能率を保証するものと主張し、短いサイクル・タイムの作業ではなく、職務の拡大と充実を、全ての労働者の広範な職業資格の取得を、計画と意思決定過程への参加を、そして職場の共同決定と生産過程における参加を要求してきた、とシュタインキューラーは主張する<sup>63)</sup>。

シュタインキューラーによれば、「リーン生産を理想像とする企業家的再組織戦略は、労働組合にとって根本的挑戦である。」彼は、一面でこの再組織戦略に、これまでの「労働の人間化」に関する労働組合の要求を実現するチャンスが開かれるという側面を認めるものの、例えば、「集団労働」の導入に伴うサイクル・タイム調整時間の削減による労働強化の可能性、「一流選手なみの (olympiareif)」基幹従業員、低能率作業者の排除、季節労働者やアルバイト (Zeitkräfte) といった分裂と連帯の否認、さらには雇用のスリム化といった新しいリスクが生み出されているととらえている<sup>64)</sup>。

したがって、こうした再組織戦略のチャンスとリスクを正しく認識し、チャンスを広げ、リスクを回避することが重要となるのであって、たとえば、「チーム構想」、「継続的改善過程 (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)」などの組織的再編成が、「労働の強化のみを推し進めるのではなく、従業員の能力、職業資格そしてイニシアティブにも全幅の信頼をおこうとするのであれば、IGメタルはこうした改革者を支持する」が、その際、以下の明白な原理と目標が追求されねばならないとシュタインキューラーは主張する。すなわち、

- 1) 労働者の新たな分裂ではなく、「連带的労働構想」
- 2) 選ばれた一部の集団に対してだけでなく、すべての労働者に対する包括的な職業資格取得
- 3) 労働・能率条件の交渉と合意
- 4) 制限のない労働密度ではなく、要員水準の明白な規制
- 5) 労働者と職員に対する統一基準に基づく報酬
- 6) 法律に基づく参加権と苦情申し立て権による職場の日常生活での民主化、がこれである。

62) F.Steinkühler, Für eine demokratische und soziale Unternehmensreform — gewerkschaftliche Antworten auf die "japanische Herausforderung" in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.16.

63) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.17.

64) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.17f.

けれども、労働組合の一層の発展のためには、労組職場委員と「集団労働」の「グループ・リーダー」との緊張関係や職場の共同決定と事業所利害代表の関連についても議論が深められ、その解決が求められる。さらに作業組織の効率性と労働者の職業資格と能力の利用のためには、従業員とその利害代表の参加可能性と共同決定権の拡大の必要性が主張される。この参加権・共同決定権の拡大が、したがって権力配分の再組織が問題とされない限り、それは「能率向上をはかるための単なる洗練された技法」にすぎないのであって、「労働生活の経済性、民主化および人間化」を結び付けるアプローチにとって不可欠なのは、共同決定権・参加権の拡大である。とりわけ、「いつでも取り消し可能な恩恵の施し（Gnadenerweis）としてではなく、文書で確認された権利（*verbrieftes Recht*）」としての参加可能性が重要である。<sup>65)</sup>

現在「リーン生産」の標語のもとで実際に推し進められようとしているのは、「太りすぎているドイツ企業」のスリム化であり、減量化である。それは、新しい人員削減の波、部品単価の一方的引下げ、あるいは「チーム労働」のもとで迅速な合理化効果のみの追求という形で現れている。

シュタインキューラーによれば、「日本を神秘化することには反対することが必要であり、日本の成功は光と影を有している」のであり、「カイゼンやカロウシ、基幹従業員に対する終身雇用と周辺層の惨めな労働条件、チームの社会的責任と個性や時間自律性を押しつづす集団強制」といった「影の部分」はまねたくもないが、しかし工・職一体化および労働者と経営者の所得格差の少ない点は見習うべきである<sup>66)</sup>。

「リーン生産」をめぐる論議の中心にあるのは、「無駄の回避」にあるが、けれども現在の論議は、「単なる個別経済的考察様式」にとりつかれている。しかし、個別経済的節約が全体経済の無駄によって達成される場合や企業家によるコスト低下が社会のコスト上昇によってあがなわれる場合には（つまり人員削減が社会における失業者を増加させたり、JIT供給外注部品の増大に伴って納税者が道路での在庫に資金を提供するような場合）、あまりに「短絡的」である。

こうして、IGメタルの見解について、シュタインキューラーによれば、「リーン生産ないしリーン経営について、一面で日本をコピーした合理化アプローチは、民主的・社会的企業改革の自己の理想像へと変化させねばならない。他面で個別経済アプローチは、全体経済的改革視点のなかに埋め込まれねばならない。<sup>67)</sup>」したがって、無駄の排除も個別経済的にだけでなく、全体経済的視点にも立って、工業社会のエコロジー的改革を押し進めねばならない。もとより、競争上のポジションと雇用を確保するためには、国際競争力が維持されねばならないが、そのためには、IGメタルの見解では、1) 労働の強度を高めるのではなく、生産過程の有効性を高めること、2) 極限までに技術化や外注化を押し進めるのではなく、事業所内の人間の能力とフレキシビリティを全面的に活用すること、3) 部品単価切り下げによる部品供給業者の「搾取」ではなく、生産性と製品イノベーション改善の共同努力による価格の安定化が要求される<sup>68)</sup>。

65) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.19.

66) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.20.

67) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.21.

68) F.Steinkühler, a.a.O., in Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.), a.a.O., S.22f.

シュタインキューラーによれば、すでにドイツでは、組織・企業改革は真剣かつ持続的に取り組まれてきたのであって、そうした努力のなかですでに革新的競争に対する卓越した出発点が存在するのであり、ドイツが有する優れた資源、すなわち自動車産業だけではなく、関連産業の総合的卓越性、熟練度の高い、労働意欲の高い労働者、高度な研究開発能力、あるいは「ドイツの経営体制、共同決定実践、そして我々の協約体制が提供する将来性あるコンフリクト調整と労使協調システム」の利用こそが、「民主的企業体制の枠内で社会的・生態学的諸関係と一層高い経済性の結合」をはかる出発点でなければならないというのである。

こうしたシュタインキューラーの見解は、「リーン生産システム」のなかにIGメタルがこれまでで要求してきた「労働の人間化」の実現の一定のチャンス、つまりテイラーリズム／フォードリズムのもとで生み出される非人間的労働の克服のチャンスを認めながらも、同時にこれがもたらす大きなリスクを認め、何よりドイツの既存の制度的枠組み条件のなかでの「社会的・生態学的に適合的な」「民主的」な組織・企業改革が押し進められねばならないことが主張されるのである。

すでに確認しているように、現在ドイツではMITの「リーン生産システム」のメッセージは広範な経営者層に「無条件に」支持されており、IGメタルとしてもこの「リーン経営合理化」への対応が求められているのであるが、IGメタルのロート (S.Roth) は、「リーン生産方式は、『社会的に調和した現代化』志向を有する労使関係システムをもつ、高度に複雑な社会によって採用されうる生産モデルではない。社会的生産性において決定的要因をなすのは、経済と労働とのバランスである。……必要とされているのは、ドイツの独特な文化的条件と労働関係を考慮した異なる道である」、つまり「効率的で、社会的に調和した、そして生態学上適切な知的生産システム」(an efficient, socially harmonious, ecologically sound, intelligent system of production) であるとして、「リーン生産システム」のような「日本化 (die Japanisierung, the Japanization)」ではなく「ドイツ独自の道 (our own way)」を追求することが求められているとしている<sup>69)</sup>。

ロートによれば、「リーン生産方式」は、1) 労働組合の代表機能が弱い (弱体であるか会社目標に追従している)、2) 規律ある労働者 (経済危機もしくは失業によるか、子供と若者の族による)、3) 不十分な労働条件 (高い労働強度と狭い範囲の課業)、4) 社会的不平等 (会社・工場ごとに異なる労働契約、サプライヤーのピラミッドを下へいけばいくほど社会的条件の悪化、周辺労働者の不利益)、5) 社会的・生態学的諸帰結への関心の欠如といった前提に基づいた生産構造なのであり、ドイツという異なる社会的・文化的条件においてはそのままでは適用できない。し

69) S.Roth, *Japanization, or Going Our Own Way? — New “Lean Production” concepts in the German Automobile Industry-*, (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe-Neue Folge 48, 1992) p.41. この論文については、すでに中央大学の高橋氏や文教大学の小山田氏によって取り上げられ検討されている。高橋由明稿「日本の企業・経営・生産システムの有効性と問題点 — 市場、最高管理組織、作業組織、賃金、労働組合等の日独比較」(日本経営学会編『世界の中の日本企業』千倉書房、1994年所収) および小山田栄一稿「IGメタルの“リーン生産方式”への対応 — 日本の労働人間化への1つの示唆」『人間科学研究 (文教大学)』第15号 (1993) を参照されたい。同資料は、高橋由明氏よりいただいたコピーを使用している。

たがって、「圧倒的に資本志向的な（「リーン生産方式」のような生産過程上の根本的変革は、労働と資本とのバランスのとれた、ドイツの労使関係システムへの大きな挑戦を提起している。もしも相互の合意および社会的に調和した枠組みがなくなるならば、こうした変革は、即座に不安定性と反生産的関係に導くことになるだろう。その結果、日本のなリーン生産方式のドイツの条件への厳密かつ硬直的な適用は失敗することは明らかである。けれども、もしドイツの社会と労使関係の特殊性が顧慮され、社会的に調和した知的生産システムがその目標とされるのであれば、妥協的解決が考えられる。<sup>70)</sup>」

この「妥協的解決」こそ、「ドイツ独自の道」であり、「知的生産システム」である。これは、1) 生産性とコスト、2) 労働条件、3) 継続的改善プロセス（「カイゼン」）、4) 職業資格、5) 職業資格を要するチーム労働（**qualified teamwork**）、6) メーカーとサプライヤーとの公正な関係、7) 企業文化、8) 生態学的・社会的責任から構成されている。

まず第1の生産性とコストについて、「知的生産システム」は、確かに無駄の回避、効率の上昇、コスト削減をもたらすものであるが、決して労働強化やレイオフ、一方的な生産性利益の「搾取」をもたらすものであってはならない。能率向上は、労働者の積極的な参加を必要とするが、そのためにはこの能率向上によって労働条件の現実の改善（職務設計、職業資格の改善）、生産性利益の公正な配分、雇用の安定が実現されることが保証されねばならない。

第2の労働条件について、「知的生産システム」と関連して問題となるのは、工場内の作業条件であるが、その基本原則は「労働者は社会的に調和のとれた、人間らしい労働条件への権利をもっていること、そして労働者は生産目標と生産条件に関して影響を及ぼし、決定する役割をあてがわれねばならない<sup>71)</sup>」ということである。その際、「パフォーマンス妥協」に基づいて生産目標が決定される。この「妥協」は、経営側には「より効率的な生産」を、他方従業員・組合代表には「規制された、説明可能な（**accountable**）生産条件（課業編成、要員水準）とより大きな参加（職場の共同決定）」を意味する。

第3の継続的改善プロセスは、ロートによれば、「日本の管理構想における中心的要素」と見なされ、「西欧自動車メーカーによるカイゼン戦略は非常に広範に採用されており、たとえさまざまな名称が付されているにせよ、このアプローチを採用しなかった企業のほうが僅かである。<sup>72)</sup>」その際、ドイツの自動車メーカーは、しばしばこの「カイゼン」を「人員削減」という「古典的な合理化手段」に用いており、従業員の思考・自己組織能力を信頼しておらず、短期的利益を求めて「カイゼン」目標に関する一方的な詳細な指示が定式化されている。こうした問題点があるものの、この「継続的改善プロセスの拒否は原則的に誤っており」、「工業生産の継続的改善とムダの回避は労働組合の側では支持される。<sup>73)</sup>」「知的生産システム」における「カイゼン」は、「長期的プロセス志向」、作業チームによる「自己組織」、労使信頼の風土、人員削減を伴う

70) S.Roth, *op.cit.*, p.26.

71) S.Roth, *op.cit.*, p.30.

72) S.Roth, *op.cit.*, p.12.

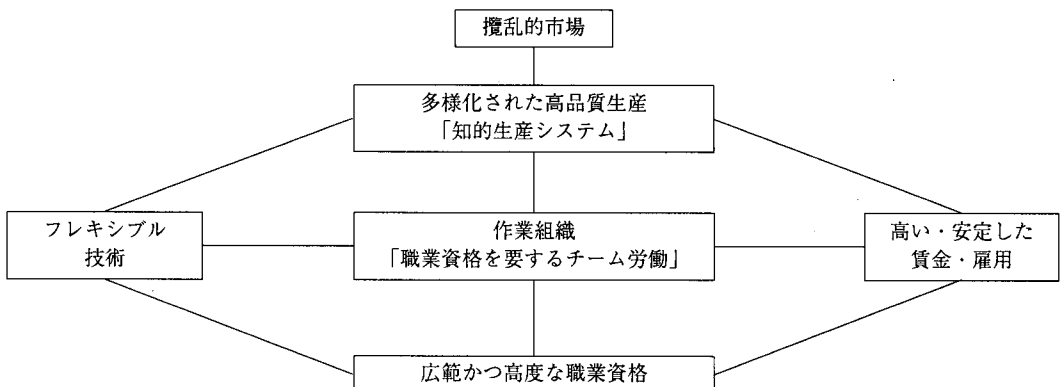
73) S.Roth, *op.cit.*, p.31.

ことのない「カイゼン」でなければならないし、しかもこの「カイゼン」は、「社会的・生態学的改善過程」を含むよう拡大されねばならない。「知的生産システム」の枠内で定式化されうる「文化的・民主主義的要因を統合する改善構想」は、a) 強制ではなく、労働者自身の動機付けとイニシャティブに基づいて開始され、b) 創造性を働かせた「カイゼン」が求められ、c) 長期的視点に立って、結果よりもプロセス志向的で、d) 労働条件の改善に導くものであって、e) レイオフや労働強化に結び付いてはならず、f) 環境に優しい製品・生産過程に貢献するものでなければならない<sup>74)</sup>。

第4の職業資格の問題は、「知的生産システム」の枠内では鍵となる役割を果たすものである。ドイツの工業製品の競争力は、顧客の厳しい要求に応じ、より高度な製品エンジニアリングによって生み出された、「差別化された、高品質の製品」にある。こうした製品の生産の前提条件は、「絶えず高度化する職業資格を有する従業員」である。こうした生産にとって、成功の鍵は、「低賃金」「長時間労働」といった競争の量的要因ではなく、「職業資格、生産組織、従業員の動機付け」といった質的要因にある。したがって、すべての従業員が継続的な教育と訓練に対する協約上の権利を獲得することは、使用者のためにもなる。競争の激化とイノベーション・サイクルの短縮化を顧慮すると、工場内の人々の職業資格水準と能力を高めることを目指す投資は、会社の戦略的立場を保証するもっとも重要な分野である。<sup>75)</sup>

第5の職業資格を要するチーム労働（図-4参照）について、日本におけるチーム労働モデル（機械・ベルト・コンベアの速度に規定された作業/短いサイクル・タイム/監督機能への極端な強調と低い自律性など）は、ドイツのチーム労働モデル（脱ベルト・コンベア/サイクル・タイムの延長/高度の自律性など）とは大きく異なり、「単純には模倣されえない」。「知的生産システム」におけるチーム労働は、一方で使用者の経済的要因（作業能率）に配慮するだけでなく、従

図-4 職業資格と作業組織：知的生産システムの鍵となる分野



出所：S.Roth, *Japanization, or Going Our Own Way in Hans-Böckler-Stiftung*, Graue-Reihe, Folge, 48., 1992, Figure 27 参照。

74) S.Roth, op.cit., p.31-2.

75) S.Roth, op.cit., p.33-4.



業員の利害（人間化基準/仕事の魅力）にも配慮した、労使の「社会的妥協（social compromise）のもとで展開されねばならない。IGメタルは、ロートによれば、チーム労働に関する「ドイツ的モデル」の指針を以下のように定式化しているという<sup>76)</sup>。

- 1) 自律性と分権化（自律的作業規制/分権化と階層のフラット化/行為範囲の拡大）
- 2) 連带的作業〔職業資格を高め、負荷を共有するジョブ・ローテーション/生産のリズムに依存した作業とそれから独立した作業との間のローテーション/間接作業（品質保証・保守・プログラミング・生産コントロール）の付加による充実〕
- 3) 自律的作業組織における権能〔自分自身の仕事（作業方法・課業の割当てなど）に関する意思決定能力/社会的プロセスの自律的組織化（集団討議・訓練計画など）〕
- 4) 人間志向の生産条件〔自己搾取ではなく自己実現/実行可能な合理的生産目標/要員水準と生産ノルマに関する協定（回復時間・個人的時間・技能訓練時間・集団討議を考慮に入れた生産計画作成）〕
- 5) 平等な報酬機会（より高い給与を受け取る仕事に対する機会の均等化）
- 6) 職場連帯としてのチーム労働（中高年など相対的に弱い社会的立場の人々の排除ではなく統合/例えば、半熟練工に対して新たな職業資格取得の道を切り開くこと/原則として自発的参加）
- 7) 能力と職業資格の促進〔包括的資格取得の権利/自律的組織化のための技能（協力して仕事をする能力、コンフリクト解決を助ける技法、計画作成能力）の養成〕
- 8) チーム作業を促進するための技術と組織（脱ベルト・コンベア/組織の分権化など）
- 9) 集団討議と集団代表（集団リーダーの民主的選抜、労働時間内の集団討議、討議対象の自由な設定など）
- 10) チーム作業を通じた参加（事業所評議会の関与・合意に基づく決定）

第6の製造業者とサプライヤーとの公正な関係について、ロートによれば、自動車メーカーは部品単価について「サプライヤーに破滅的な価格圧力をかけてきている。……納入部品価格は、1986年以降一定のままであった。……過去数年間、自動車メーカーは車の販売価格を引き上げているのに、サプライヤーは部品単価の引き上げを認めてもらえず、逆に単価の引き下げすらをも認めざるをえなかった。<sup>77)</sup>」したがって、サプライヤーに対する破滅的な価格の押し付けや一方的なコスト転嫁ではなく、サプライヤーの投資・革新能力を保証するような公正な価格の設定が求められている。その意味では、製造業者とサプライヤーとの間に「信頼と公正なパートナーシップに基づく構造」が確立されねばならない。

第7の企業文化について、生産構想の根本的転換、テイラーリズムに基づく分業と階層組織からの転換の結果として、企業内の規範、価値観、行動パターンといった企業文化も変化することになる。現在、これまでの伝統的実践とは異なる価値観が「リーン生産方式」への関心の高まり

76) S.Roth, op.cit., p.35-6.

77) S.Roth, op.cit., p.18.

とともに経営側から提起されている。例えば、「我々はお互いを信頼し、尊敬している。我々は、相互にオープンで誠実である」(GM・オペル)。また命令と統制ではなく、参加・共同思考が、説得が、コーチ・仲裁者としての監督者の新しい役割が強調されている。けれども、「知的生産システム」のもとでの企業文化は、経営側によって一方的に確立されるような、「巧妙な操作形態」にすぎないものであってはならず、すべての人を含んだ、オープンで多元的・民主的コミュニケーション過程を通して確立されねばならない。これは、企業内民主主義の発展をもたらすものであろう<sup>78)</sup>。

最後の生態学的・社会的責任は「リーン生産方式」にもっとも欠落している視点である。ロートによれば、「リーン生産方式は、とりわけ個々の会社レベルで能率向上とムダの回避を意味している。社会全体に対する環境・輸送問題と結び付いた諸問題・諸帰結そしてコストが欠落している。<sup>79)</sup>」「知的生産システム」は生態学的・社会的責任を引き受けねばならない。その際、以下の点が考慮されねばならない(括弧内は「リーン生産方式」の場合に生ずる問題点である)。1) 従業員の雇用の安定(会社内の要員水準の切り下げと社会全体レベルの失業コスト)、2) 自動車とその製造方法の環境的健全さ(工場内の原材料の効率的利用、しかし社会全体にとっては原材料のムダ・エネルギーのムダ)、3) 社会と調和した自動車とその製造方法(製品改善、けれども交通渋滞:在庫費用の削減、けれども道路建設のための政府補助金の必要性)がこれである。

以上の「知的生産システム」についての見解は、ロートがIGメタル本部執行委員会(executive board)の一員であることからすれば、IGメタルの見解とみてよい。

この「知的生産システム」は、現在ドイツにおいて、「リーン生産方式」への経営者の大きな関心と圧倒的な支持のもとで生産システムの「日本化」、あるいは「減量」合理化が推し進められようとしているなかで、労働組合の立場に立ったこれへの代替案が提示されているものと考えられる。そして、ここに「ドイツ独自の道」、欧州の表現を借りれば「人間中心的生産システム(Anthropozentrische Produktionssysteme)」構想を認めることができる<sup>80)</sup>。1980年代後半よりすでに我が国においては、「トヨタ生産方式」ないし「リーン生産方式」のもつさまざまな矛盾・限界が、経営者自身をも含む多くの人々により、提起されてきたのであって、いまや「ポスト・リーン生産方式」をどのように構想するのかが問われている。そして、我々がこの「ポスト・リーン(トヨタ)生産」構想を展望するとき、この「知的生産システム」の構想は有力な代替案を示すものとして、我々にとっても重要である考えられるのである。

78) S.Roth, op.cit., p.38-9.

79) S.Roth, op.cit., p.40.

80) この「人間中心的生産システム」については、S.von Bandemer, V.Eichner, J.Hilbert, J.Schmid (Hrsg.), *Anthropozentrische Produktionssysteme, Die Neuorganisation der Fabrik zwischen "Lean Production" und "Sozialverträglichkeit"*, Leske+Budrich, 1993に詳しい。また、この「人間中心的な」「欧州アプローチ」と「リーン生産システム」との違いについては、N.Altmann, op.cit., pp.14-18.をも参照されたい。

## 7. むすびに

以上において、我々は、ドイツの1980年代の経営合理化努力が、ドイツ製品競争力の特殊性から何よりもフレキシブル自動化技術の導入を柱とした「技術的解決」志向を有していたのであって、そうしたフレキシブル自動化技術の導入職場を中心として新しいオートメーション労働者（「システム調整工」）が登場しており、そしてこうした直接生産部門の労働者に高度な職業資格を保持する「専門労働者」が投入され、プログラミング・保守機能などの間接的機能が統合されていること（「機能・職務統合」）、しかもこれが「集団労働」という形で展開されていること、けれどもいまだ自動化されていない、自動車生産労働者の圧倒的に多くの人々が働く組立て部門における「機能統合」は、1980年代に多くの試みがなされてはいるものの、自動化技術導入職場ほどの再組織に関して明確な統一的パターンが見いだされないこと、しかしここでも「ドイツ的」な特徴として「脱ベルト・コンベア」と「サイクル・タイムの延長」などが見いだされることを確認し、「ドイツ的生産モデル」と「日本の生産モデル」とを対比検討してきた。

しかし、1990年代に入って政治・経済環境が大きく変化するなかで、MITのIMVPの「リーン生産システム」への大きな関心と議論がドイツで起きており、経営者を中心としてこれに圧倒的の支持が寄せられていること、そして折からのドイツ経済の戦後最悪の不況が進行するなかで、直接投資を中心とした新たな国際化戦略の展開を伴いながら、したがってまた旧西ドイツ事業拠点の「空洞化の脅威」を高めつつ、一方では旧西ドイツ国内においては徹底した伝統的な「減量合理化（スリム化）」（ドラスティックな人員削減と工場閉鎖）が推し進められながら、「リーン生産システム」の全面的な事業所内展開（「トランス・プラント」方式）は、ドイツ企業の「東方戦略」のなかで新たな事業拠点を中心に進展しつつあることを確認してきた。この点でIGメタルにとっては大きな脅威となりつつある。しかし、ドイツの産業社会学を中心とする研究者たちの多くは、文化・社会、労働市場・労使関係、職業訓練制度という点で日本とは大きく異なるドイツにおいて、MITのウォーマックらが主張するような「唯一最善の方法」としての、この「リーン生産方式」の全面的な展開は極めて難しいし、ありえないのであって、ドイツという枠組み条件においてはドイツ的な展開にならざるをえないものと（その意味では「日本のモデル」と「ドイツのモデル」のハイブリッド化が）考えている。

現在欧州市場全体で、VW一社分の生産能力が過剰といわれるなかで、1990年代初頭に姿を現しつつある日本自動車メーカーの欧州拠点の存在は、欧州市場での輸入規制措置の段階的撤廃と日本車の上級車市場セグメントへの進出とも合わせ、ドイツ自動車メーカー各社に極めて大きな競争圧力をかけつつあり、国際的コスト競争のもつ意味が従来にもまして大きくなるなかで、「ドイツ的モデル」と「日本のモデル」のハイブリッド形態は、「日本のモデル」へ傾斜していく可能性が高まりつつある。こうしたハイブリッド化の具体的在り方は、ドイツ企業の今後の販売市場での競争力関係に規定されることになるであろう。こうした企業の経営合理化に対するIGメタルの規制力が、「日本のモデル」への志向強化に歯止めをかけ、「知的生産システム」の実現

に、「ドイツ独自の道」に近付けうのるか注目されるところである。

しかし、いずれにしても「ポスト・フォーディズム」「ポスト・テイラーリズム」のもとでの生産システムは、「唯一最善の方法」しか存在しないのではなく、文化的・社会的環境要因、労使関係や職業教育訓練制度、法律上の枠組み条件などに規定されて、あるいは各社の戦略上の違いに応じて、多様な生産システムが模索されることになると思われる。

(1994年9月17日脱稿)

\*本稿は、明治大学社会科学研究所・総合研究プロジェクト『現代資本主義と世界経済』の研究  
成果として書かれたものである。同研究プロジェクトの研究成果の書物の刊行が95年4月以  
降にずれ込むことが予想されたため、とりあえずここに発表することとし、書物の刊行に際し  
てはさらにこれを修正して発表することとしたい。